



T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜNİVERSİTE İNGİLİZCE HAZIRLIK OKULU OKUTMANLARININ ÇATIŞMAYA  
BAKIŞ AÇILARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ

Ayşe Elif KELEPİR

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

İSTANBUL - 2007



T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜNİVERSİTE İNGİLİZCE HAZIRLIK OKULU OKUTMANLARININ ÇATIŞMAYA  
BAKIŞ AÇILARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN

İNCELENMESİ

Ayşe Elif KELEPİR

DANIŞMAN Doç. Dr. Halil EKŞİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

İSTANBUL – 2007

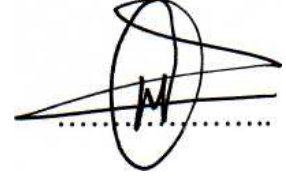
ÜNİVERSİTE İNGİLİZCE HAZIRLIK OKULU OKUTMANLARININ  
ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

AYŞE ELİF KELEPİR

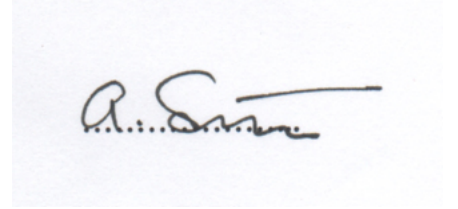
ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : DOÇ. DR. HALİL EKŞİ



Üye : YRD. DOÇ. DR. AHMET ŞİRİN



Üye : DR. MUSTAFA OTRAR



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 17/05/2007

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>I</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>III</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	3
1.2.1. ALT PROBLEMLER .....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI .....	4
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
1.6. TANIMLAR.....	5
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>7</b>
<b>İLGİLİ LİTERATÜR</b> .....	<b>7</b>
2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	7
2.2. ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI.....	8
2.2.1. GELENEKSEL YAKLAŞIM.....	9
2.2.2. ÇAĞDAŞ YAKLAŞIM.....	10
2.3. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUŞUMU .....	12
2.4. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI.....	13
2.4.1. ÖRGÜTÇİ BAĞIMLILIKLARIN MEYDANA GETİRDİĞİ ÇATIŞMALAR.....	14
2.4.2. AMAÇLARDA ORTAYA ÇIKAN FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALAR.....	15
2.4.3. ALGILAMA FARKLILIKLARININ ORTAYA ÇIKARDIĞI ÇATIŞMALAR.....	16
2.5. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	17
2.5.1. BİREYLERARASI ÇATIŞMALAR .....	18
2.5.2. GRUPLARARASI ÇATIŞMALAR .....	19
2.5.3. BÖLÜMLERARASI ÇATIŞMALAR .....	19
2.5.4. ÖRGÜTLERARASI ÇATIŞMALAR.....	20
2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	20
2.6.1. ÇATIŞMALARI YÖNETME STRATEJİLERİ.....	24
2.6.1.1. TEKTARAFI YÖNETİM BİÇİMİ.....	26
2.6.1.2. ARABULUCU KULLANARAK YÖNETME BİÇİMİ .....	27
2.6.1.3. UZLAŞMACI YÖNETİM BİÇİMİ .....	28
2.6.1.4. ERTELEMECİ YÖNETİM BİÇİMİ .....	30
2.7. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ .....	30
<b>BÖLÜM 3</b> .....	<b>37</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>37</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	37
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	37
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	37
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	38
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI .....	39
<b>BÖLÜM 4</b> .....	<b>40</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	<b>40</b>
4.1. GRUBUN GENEL YAPISINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER VE ARİTMETİK ORTALAMALAR VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	40
4.2. OKUTMANLARIN ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....	40

.....	44
4.2.1. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISINA AİT BULGU VE YORUMLAR .....	44
4.2.2. ÇAĞDAŞ BAKIŞ AÇISINA AİT BULGU VE YORUMLAR.....	47
4.3. OKUTMANLARIN ÇATIŞMAYI YÖNETME BİÇİMLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....	49
4.3.1. TEK TARAFLI YÖNETİM BİÇİMİNE AİT BULGU VE YORUMLAR.....	50
4.3.2. ARABULUCU KULLANARAK YÖNETİM BİÇİMİNE AİT BULGU VE YORUMLAR .....	52
4.3.3. UZLAŞMACI YÖNETİM BİÇİMİNE AİT BULGU VE YORUMLAR.....	54
4.3.4. ERTELEMECİ YÖNETİM BİÇİMİNE AİT BULGU VE YORUMLAR .....	57
4.4. ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇISI BOYUTLARI İLE ÇATIŞMAYI YÖNETİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ KORELASYON.....	59
<b>BÖLÜM 5</b> .....	61
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	61
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA .....	61
5.2. ÖNERİLER .....	63
<b>KAYNAKÇA</b> .....	65
<b>EKLER</b> .....	68

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 4.1. Örneklem Cinsiyet Değişkeni Frekansları .....	37
Çizelge 4.2. Örneklem Eğitim Değişkeni Frekansları .....	37
Çizelge 4.3. Örneklem Kıdem Değişkeni (Gruplandırılmış) Frekansları .....	38
Çizelge 4.4. Örneklem Devlet ve ya Vakıf Üniversitesi Değişkeni Frekansları.....	38
Çizelge 4.5. Örneklem Çatışma Yönetimi Konusunda Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkeni Frekansları .....	38
Çizelge 4.6. Geleneksel Yaklaşım Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	38
Çizelge 4.7. Çağdaş Yaklaşım Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	39
Çizelge 4.8. Tek Taraflı Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	39
Çizelge 4.9. Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	39
Çizelge 4.10. Uzlaşmacı Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	39
Çizelge 4.11. Ertelemeci Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	40
Çizelge 4.12. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, t Testi Sonuçları .....	41
Çizelge 4.13. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, t Testi Sonuçları .....	41
Çizelge 4.14. Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, ANOVA Testi Sonuçları .....	41
Çizelge 4.15. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, t Testi Sonuçları .....	42
Çizelge 4.16. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, T Testi Sonuçları .....	42
Çizelge 4.17. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, t Testi Sonuçları .....	43
Çizelge 4.18. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, t Testi Sonuçları .....	43
Çizelge 4.19. Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, ANOVA Testi Sonuçları .....	44
Çizelge 4.20. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, t Testi Sonuçları .....	44
Çizelge 4.21. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, T Testi Sonuçları .....	44
Çizelge 4.22. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	45
Çizelge 4.23. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	46
Çizelge 4.24. Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları .....	46
Çizelge 4.25. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	47
Çizelge 4.26. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları .....	47
Çizelge 4.27. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	48
Çizelge 4.28. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, t	

Testi Sonuçları .....	48
Çizelge 4.29 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları .....	49
Çizelge 4.30. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları.....	49
Çizelge 4.31. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları .....	50
Çizelge 4.32. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları	50
Çizelge 4.33. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	51
Çizelge 4.34 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları .....	51
Çizelge 4.35. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	52
Çizelge 4.36. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları .....	52
Çizelge 4.37. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları	53
Çizelge 4.38. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	53
Çizelge 4.39 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları .....	54
Çizelge 4.40. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları .....	54
Çizelge 4.41. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları .....	55
Çizelge 4.42. Çatışmaya Bakış Açısı Boyutları ile Çatışma Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları .....	55

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2-1 Çatışma ve İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi .....	23
Şekil 2-2 Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	26
Şekil 2-3 Çatışmayı Engellemek İçin Gerçekleştirilen Çabanın Oranları ve Muhtemel Sonuçları .....	33



## ÖNSÖZ

Yönetim iş hayatının olmazsa olmaz bir parçasıdır. Hatta yönetimin olmadığı yerde örgütün olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bir örgüt ne kadar iyi yönetilirse verim ve kalite o kadar yüksek olacaktır. Şirketin başarısı iyi yönetime bağlıdır. Burada özellikle yöneticilere düşen görevin ne kadar önemli olduğu aşikardır. Fakat sadece yöneticinin değil bütün çalışanların örgütün başarısına etkisi vardır.

Örgütlerde işleyişin bozulmasına sebep olabilecek faktörlerin başında da çatışma gelir. İnsanların var olduğu her ortamda karşımıza çıkan çatışma olayları, yüksek rekabetin, etkin iletişimin ve değişime açıklık gereksiniminin yaşandığı örgütlerde daha belirgin bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Çatışmalara doğru müdahale edilmezse örgüte zararı kaçınılmaz olacaktır. Fakat iyi yönetilen çatışmalar tam tersi örgüte kar getirir. Yaşanan çatışma olaylarını kara dönüştürmek için örgütlerin kullanabileceği en önemli araç yapıcı, etkin ve doğru çatışma yönetimi stratejileridir. Bununla beraber örgüt çalışanlarının çatışmaya bakış açıları çatışmayı yönetim biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Buna karşın bazı durumlarda örgüt çalışanları bakış açılarını uygulamaya koyamamaktadır. Yani örgüt çalışanlarının çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetim biçimleri arasında tutarsızlıklar olabilmektedir.

Okutmanların çatışmaya bakış açıları ile çatışmayı yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olan bu çalışmamızın sonuçlarının da bu durumu aydınlatması dileğiyle;

Yaptığım araştırma süresince bana hep destek olan, yol gösteren bu zorlu yolda bana cesaret veren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Halil Ekşi'ye en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Anketleri uygulamamda bana yardımcı olan canım annem Hayrünnisa Şengör'e, sevgili görümcem Yard. Doç. Dr. Meltem Kelepir'e ve okutman arkadaşlarım Füsun Akman ve Sibel Dursun'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anketleri içtenlikle dolduran burada isimlerini zikredemeyeceğim tüm okutman arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Özellikle sevgili eşim Hasan Kelepir'e ve tüm aileme çalışmam boyunca göstermiş olduğu sabır, vermiş olduğu destek ve yardımları için çok teşekkür ederim.

**Şubat 2007-İSTANBUL**

**Ayşe Elif KELEPİR**

## ÖZET

Bu araştırmada okutmanların çatışmaya bakış aılları ve çatışma yönetim biçimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul’da çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarında İngilizce ğretmeni olarak görev yapan 46’sı erkek, 206’sı kadın toplam 252 okutman araştırmaya katılmışlardır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmada E. Gülsemin Görgin tarafından geliştirilen çatışmaya Bakış Aılları leği ve atışma Yönetim Biçimleri leği kullanılmıştır.

Araştırmada; çatışmaya bakış aıllarıyla çatışma yönetim biçimlerinin cinsiyet, eğitim, devlet veya vakıf niversitesi ve çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs alıp almama değişkenleriyle ilişkisi olup olmadığını bulmak için bağımsız grup t-testi, çatışmaya bakış aıllarıyla çatışma yönetim biçimlerinin kıdem değişkeni ile ilişkisi olup olmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve çatışmaya bakış aılları ve çatışmayı yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson arpım Moment korelasyon analizleri kullanılmış olup manidarlıklar 0.5 düzeyinde sınanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre ağdaş bakış açısıyla ağdaş yönetim biçimleri arasında bir ilişkinin olmadığı ortaya konmuştur. Tam tersi ağdaş bakış açısının geleneksel yönetim biçimleriyle pozitif ilişkisi tespit edilmiştir.

Geleneksel bakış açısıyla ise geleneksel yönetim biçimlerinin yanı sıra ağdaş bir yönetim biçimi olan arabulucu kullanarak yönetme biçimi arasında da pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Son olarak, çatışma yönetimi ile ilgili kurs ya da seminer almış okutmanların almamış olanlara kıyasla çatışmaya daha ağdaş baktıkları tespit edilmiştir. Bunun dışındaki ilişkilerde bir farklılık gözlenmemiştir.

Araştırma okutmanların çatışma ve çatışma yönetimi hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarını ortaya koymuştur. Buradan hareketle İngilizce hazırlık okulu okutmanlarının bu konuda eğitim almaları önerilmektedir. Buna ek olarak aynı alanda yapılacak bir başka araştırmada çatışmaya bakış aıllarının yine anket yardımıyla, çatışmayı yönetme biçimlerinin ise gözlem yoluyla incelenmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Son olarak bu araştırmanın ışığında doğamızda var olan saldırgan yapının çatışma yönetim biçimlerine etkisini konu alan bir araştırma yapılması nerilmektedir.

## **ABSTRACT**

By the help of this research the relationship between conflict management approaches and conflict management styles has been analyzed. 46 men and 206 women, in total 252 instructors who work as English teachers at the prep schools of various state and private universities in Istanbul have participated in this research. In the research scanning model was used. In this research Conflict Approaches scale and Conflict Management Styles scale which was developed by E. Gülsemin Görgin were used.

In the research to analyze the relationship of conflict approaches and conflict management styles with gender, education, private or public university, and whether receiving courses or seminars on conflict management variables independent group t-test, to analyze the relationship of conflict approaches and conflict management styles with seniority one way variance analysis (ANOVA) and to analyze the relationship between conflict approaches and conflict management styles Pearson Multiplication Momentum Correlation analysis were used with the expressiveness level of 0.5.

The results of the research show that there is no relationship between modern conflict approach and modern conflict management styles. In contrast a positive relationship between modern conflict approach and traditional conflict management styles was discovered.

The fact that with traditional conflict approach beside traditional conflict management styles mediation which is known to be a modern conflict management style has also a positive relationship has been found out.

Finally, it was put forward that the instructors who attended a course or a seminar on conflict management has a more modern approach towards conflict management when it is compared to the ones who didn't. Except for these ones no difference was found out in the rest of the research.

The research has put forward the fact that the instructors don't have enough knowledge about conflict and conflict management. As a result, it is suggested to educate the instructors on this subject. Furthermore, it is thought that if another research on the same subject is carried out it would be better to analyze the conflict approaches in the same way with the help of a questionnaire, but to analyze the conflict management styles by observation. Lastly, it is suggested to carry out a research on the relationship between our aggressive nature and conflict management styles.

# BÖLÜM 1

## 1. GİRİŞ

### 1.1 Problem Durumu

İnsan toplumsal bir varlıktır ve doğduğu günden itibaren diğer insanlarla iletişim halindedir. Bu durum aslında insan için diğer insanların vazgeçilmezliğinin bir göstergesidir. Diğer insanlardan uzak yaşamak, mutlak bir yalnızlık içinde olmak insan doğasının kabul edemeyeceği bir durumdur. Kişiler arası ilişkiler bütün insanlar için hayati öneme sahiptir. Çünkü kişiler arası ilişkiler bireyin ruh sağlığını derinden etkilemektedir. Fakat insanlar bir yandan yalnızlıktan kaçarken öte yandan hayatı paylaşmak zorunda oldukları insanlarla çeşitli çatışmalar yaşamak durumunda kalırlar (Genç, 2004). Bu sebepten ötürü, birçok insan için çatışmayla iç içe olma günlük olağan bir olay haline gelmiştir. Bu çatışma hayatın her evresinde kişisel ya da profesyonel anlamda karşımıza çıkabilmektedir (Ragin, 2000).

Sözcük anlamı olarak çatışma sadece şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi ve us-dışılık gibi negatif anlamlarda değil aynı zamanda macera, yenilik, açıklama, gelişme, yaratma ve diyalektik düşünme gibi pozitif anlamlarla da tanımlanmaktadır (Can, 2002).

Örgüt teorisinin başlangıcından bu yana çatışma örgüt işleyişini bozucu bir etken olarak görülmüştür. Sistemin karar mekanizmasındaki aksaklık ve bunun sonucu olarak sistemin görevini yapmaması olarak da tanımlanmıştır (March ve Simon, 1959'dan aktaran Emir, 2004) .

Ancak zaman içinde çatışmanın faydalı ve olumlu yanları keşfedilerek çatışma kavramı evrim geçirmiştir. Altmışlı yıllardan beri yeni yapılan birçok araştırmada çatışma verimliliği, yaratıcılığı, rekabetçiliği ve esnekliği artırıcı bir unsur olarak kabul görülmektedir (Emir, 2004). Böylece, günümüze gelindiğinde çatışma kavramı “ılımlı seviyelerde olduğu takdirde, olgun ve esnek örgütlerin gelişimine temel olduğu kadar işlevsel” olarak tanımlanabiliyordu (Paltridge,1971; Litterer, 1966'dan aktaran Emir, 2004). Daha genel bir çerçeveden bakılacak olursak çatışmanın kişisel ve sosyal pozitif değişimleri desteklediği söylenebilir (Ragin, 2000).

O halde, çatışmanın sadece insanların değil bütün canlıların yaşadığı doğal bir olay olduğunu belirtmekte yarar var. Canlılar fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamada herhangi bir engelle karşılaştıklarında gerginlik yaşarlar. İnsanlar ise hem fizyolojik hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında bu gibi sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Bir örgütte ise çatışma grupların bir arada çalışamamaları ve bundan ötürü normal işleyişin aksaması olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2004). Örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken düşünür Marry Parker Follet olmuştur. Çatışma kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ancak bu tanımların bazı ortak noktaları vardır. Bunlar (Elma ve Demir, 2000).

1. Çatışma, bir süreç niteliği taşımaktadır.
2. Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.
3. Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.
4. Çatışma, iki ya da daha fazla tercih arasında seçim yapma gücünü taşımaktadır.
5. Çatışmada; amaç, düşünce, görüş, çıkar gibi farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

Çok iyi bilindiği gibi örgüt içinde çatışmalar ilişkileri bozar ve bu da üretime negatif olarak yansır, çünkü personel bir arada çalışamamaya başlar (Gordon, 2003). Bazı çatışmalardan kaçınılabilir ama bu geçici bir çözüm olacaktır. Eğer doğru yöntemler uygulanırsa bazı çatışmalar tamamen önlenbilir.

Özer (2003) "*Gerçekçi Yönetişim*" adlı kitabında çatışmayı kişisel farklılıklar arasındaki doğal karşılaşma olarak tanımlar ve bazı durumlarda çatışan kişinin veya grubun özveride bulunmasının ve görüşünde ısrar etmekten kaçınmasının çatışmayı baştan gidermek adına mantıklı bir hareket olacağını savunur.

Burada çatışmanın örgüte verdiği zararlara iyi bir örnek vermek isteyecek olursak şunu belirtebiliriz ki yapılan tahmini hesaplamalara göre diğer çalışanların performanslarından sorumlu yöneticiler zamanlarının %20 ila %50'sini çatışmalarla mücadele ederek geçirmektedirler. Yine yapılan mütevazı hesaplamalara göre çatışmalar yılda 50.000\$ kazanan bir yöneticinin 10.000 ila 25.000\$'ına mal olmaktadır (Lippitt, 1982'den aktaran Collins, 2001).

Çatışmanın ortaya çıkmasıyla, çalışanların bir arada çalışmak için motivasyonu düşer ve paralelinde örgütün verimi de düşmeye başlar( Görgin, 2003). Buna ek olarak, bireyler ve gruplar arası ilişkiler bozulmaya başlar ve örgüt içinde huzursuzluk baş gösterir. Çatışma yönetimi

çatışmanın olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ve çözümüdür (Eren, 2004). Çatışma yönetimi sadece yöneticinin değil grup liderlerinin ve hatta grup üyelerinin bilmesi gereken bir konudur. Bir başka deyişle, çatışma yönetimi becerisine tüm örgüt çalışanları sahip olmalıdır. Ancak bu şekilde bir ekip olarak örgüt hedeflerini gerçekleştirebilir.

Kısaca şunu kabul etmemiz gerekir ki çatışma hayatımızda var olan bir kavramdır. Burada önemli olan çatışmayı doğru biçimde yönetmeyi başarıp çatışmayı yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayan örgüt için yararlı bir durum haline getirebilmektir. Çatışma yönetimi hakkında günümüze kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bunların çoğu hangi çatışma yönetim stratejilerinin çözüme götürdüğünü bulmak adına yapılmıştır. Fakat insanların çatışmaya bakış açılarıyla çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki fazla incelenmemiştir.

Bireyler çatışmaya geleneksel ya da çağdaş bakış açısıyla bakmaktadırlar. Geleneksel bakış açısına sahip olan bireyler çatışmayı geleneksel yöntemlerle çözerler. Burada esas soru yönetim hakkında eğitim almış ve sonuç olarak çağdaş yaklaşımı benimseyen bireylerin çatışma esnasında doğamızda var olan saldırgan ve bencil tutum dolayısıyla normalde çağdaş yöntemleri tercih etmesi beklenirken geleneksel yöntemlere eğilimli olup olmadıklarıdır.

Buna ek olarak araştırmalar hep yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Fakat çalışan her örgüt elemanının çatışma yönetim becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bütün bunlar bu araştırmanın yapılmasını gerekli kılmaktadır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Üniversite İngilizce Hazırlık bölümlerinde çalışan okutmanların çatışmaya bakış açıları çatışmayı yönetme biçimlerine yansımaktadır.

Bu araştırmada İstanbul İlinde Üniversite Hazırlık bölümlerinde çalışan okutmanların çatışma algılarıyla çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi incelenecektir.

### **1.2.1. Alt Problemler**

- a) Okutmanların çatışmaya bakış açıları nasıldır?
- b) Okutmanların çatışma sürecinde, yoğun olarak kullandıkları çatışma yönetim biçimleri nelerdir?

- c) Okutmanların çatışmaya bakış açıları, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, kıdemlerine, vakıf ya da devlet üniversitesinde çalışmalarına, çatışma becerileri ile ilgili seminer ya da kurs alıp almamalarına bağlı olarak değişmekte midir?
- d) Okutmanların çatışmayı yönetme biçimleri, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, kıdemlerine, vakıf ya da devlet üniversitesinde çalışmalarına, çatışma becerileri ile ilgili seminer ya da kurs alıp almamalarına bağlı olarak değişmekte midir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bugüne kadar çatışmayla ilgili çatışmanın olumlu yanlarını ön plana çıkartan bütün çalışmalara rağmen çatışma denilince örgüt çalışanlarının aklına halen olumsuz düşüncelerin geldiği gözlemlenmektedir. Çatışmanın örgüte getireceği faydalar çalışanlar tarafından halen yeterince bilinmemektedir ve bu da onların çatışmayı yönetim biçimlerini negatif bir biçimde etkilemektedir.

Öte yandan, bu konuda bilgi sahibi olup çatışmaya olumlu yaklaşılmaya başlamış olan çalışanların ve yöneticilerin de pratikte bu tutumlarını ne derece uyguladıkları merak konusudur. Bir başka deyişle, insanlar çatışmaya olumlu bakmalarına karşın çatışmanın yarattığı olumsuz atmosferin ya da insan doğasında var olan agresif yapının etkisiyle uygulanması gereken yöntemler dışındaki yöntemleri tercih edebilmektedirler. Bu araştırma, bu iki temel varsayımın doğru olup olmadığını anlamak için yapılmıştır. Bu çalışmadan sonra bu iki durumun nedenleri üzerine daha derin bir araştırma yapılabilir.

Ayrıca bu alanda yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışma yöneticiler değil örgüt çalışanları üzerine yapılmıştır. Örgüt çalışanlarının da yöneticiler kadar çatışma yönetimi becerisine ve bilgisine sahip olmaları gerektiğine inanılmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket ve ölçeklere samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

## 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2005-2006 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. İstanbul il sınırında devlet ya da vakıf üniversitelerinin İngilizce hazırlık okullarında okutman olarak çalışan öğretmenlerin çatışmaya bakış açılarıyla çatışmayı yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile sınırlıdır.
3. Ayrıca bu araştırma çatışmaya bakış açıları olarak geleneksel ve çağdaş bakış açılarıyla ve çatışma yönetim biçimleri olarak tek taraflı, arabulucu kullanma, uzlaşmacı ve ertelemeci yönetim biçimleriyle sınırlı tutulmuştur.
4. Bu araştırma; E. Gülsemin Görgin tarafından 2003 yılında geliştirilen ve geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan iki bölümden oluşan bir anket ile toplanan verilerle sınırlıdır. Anketin birinci bölümünü Çatışmaya Bakış Açılırlı Ölçeği, ikinci bölümünü ise Çatışmayı Yönetme Biçimleri ölçeği oluşturmaktadır.
5. Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Çatışma:** Çatışma bir kişinin ya da grubun bir başka kişi ya da grubun faaliyetlerini önlemek maksadıyla yapılan kasti davranıştır (Eren,1984).

### Çatışmaya Bakış Açılırlı

**Geleneksel Yaklaşım:** Bu yaklaşım örgütte meydana gelen her türlü çatışmayı örgüt için bir tehdit olarak görür (Erdoğan, 1996).

**Çağdaş Yaklaşım:** Bu yaklaşım örgütte yaşanan çatışmaların faydalı olabileceğini, örgütü etkin kıldığını ve yönetimi ve işğörenleri hedefi gerçekleştirmek için tetiklediğini varsayarlar (Erdoğan, 1996).

### Çatışmayı Yönetim Biçimleri

**Tek taraflı (Bastırıcı):** Çatışmaya tek taraflı bir tepki olup, güç kullanan tarafın isteğini karşı tarafa zorla kabul ettirme ilkesine dayanır (Elma ve Demir, 2000).



**Arbulucu Kullanma (Üçüncü Taraf):** Bu yönetim biçiminde, taraflar aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları ortak bir noktada buluşturamıyorsa nesnelliğine güvenilen bir kişinin veya grubun hakemliğine başvurulur (Eren, 2004).

**Uzlaşmacı-Katılımcı:** Her iki tarafın da kendinden fedakarlık etmelerini gerektiren bir pazarlıkla sonuçlanır (Karip, 2003)

**Ertelemeci (Görmezden Gelme):** Tarafların çatışmayı yok sayma halidir (Eren, 2004).

## BÖLÜM 2

### 2. İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde sırası ile çatışma kavramı, çatışmaya bakış açıları, örgütlerde çatışmanın oluşumu, çatışmanın kaynakları, örgütlerde çatışma türleri, çatışma yönetimi konuları incelenecektir.

#### 2.1 ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışmanın genel bir tanımını yapmak zordur. Çünkü çatışma farklı ortamlarda, farklı kişiler arasında ve farklı nedenlerden ötürü ortaya çıkabilir. Çatışma kavramının tanımı farklı bakış açılarına göre de farklılıklar göstermektedir. Birçok yazar çatışma kavramını farklı şekilde ele almış ve yorumlamışlardır.

Çatışma birbirine zıt ilgilerin, duyguların, prensiplerin ve amaçların arasındaki savaştır (Webster's Dictionary, 1995). Bir başka deyişle, çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma mücadelesi olarak görülen, şiddet; yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş anlamlarını kapsayan toplumsal bir süreçtir (Karip, 1999).

Çatışma; bir örgütte çalışanların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin durmasıyla sonuçlanan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1984).

Çatışma toplum hayatının temel bir parçasıdır ama birçok insan faaliyeti çatışmayla sonuçlanmaz. Yani, çatışmayı insan davranışının ayrılmaz bir parçası olarak kabul ederken, öte yandan bu özelliğin insan faaliyetlerine bütünüyle şekil vermeyen bir yön olduğunu da görmeliyiz. Çatışma istisnai bir insan davranışıdır ve sadece net bir biçimde gözlemlenebildiği için abartılmamalıdır (Fris, Eiserman, ve Mcintosh'tan aktaran Mhehe, 1997) .

Çatışmanın çıkış noktası bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşüncüyü veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesidir. Çatışma kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre ve zaman diliminde istemedikleriyle karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda sergilediği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996).

Çatışmanın oluşması için iki etkenin mutlaka var olması gerekir. Bunlar farklı görüşler ve bu görüşlerin birbirine uymamasıdır. Uyuşmazlığın olduğu herhangi bir ortamda çatışma hali görülür.

Bu uyuşmazlıklar bir insanla, bir grupta ve ya bir ulusla yaşanabilir ki bunlar da sırasıyla bireylerarası, gruplararası ve uluslararası çatışmalar olarak karşımıza çıkar (Deutsch, 1973'ten aktaran Mhehe, 1997).

Örgütlerin çatışma düzeyi yüksek olduğunda bastırma, düşük olduğunda ise teşvik yöntemlerinin uygulandığı gözlemlenmektedir. Bu da örgütlerde yüksek çatışma düzeyinden kaçınıldığını ama aynı şekilde çatışmanın yokluğunun da istenmediğini göstermektedir (De Dreu, 1997).

Bireyler başka bir birey ya da grup tarafından engellendiğinde ya da rahatsız edildiğinde ve bu duruma olumlu veya olumsuz tepki vererek çatışma içine girmiş olurlar (Van de Vliert, Nauta, Euwema and Janssen, 1997) .

## **2.2. ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI**

Çatışmaya bakış açıları bireylerin çatışmayı algılama biçimleridir. Günümüze kadar iki tip bakış açısı gözlenmiştir. Bunlar geleneksel bakış açısı ve çağdaş bakış açısıdır. Geleneksel bakış açısına sahip olan birey çatışmayı olumsuz değerlendirirken, çağdaş bakış açısına sahip olan birey çatışmayı olumlu bir olay olarak değerlendirmektedir.

Yıkıcı ve yapıcı olmak üzere çatışmalar ikiye ayrılabilir. Yıkıcı çatışmalarda taraflar birincil konuyu aşip konuyla alakalı diğer unsurlara kayarlar ve bunu tehditlerle ve zorlayıcı stratejilerle kızıtırıp her iki tarafın da memnuniyetsizliğiyle noktalandırırlar. Yapıcı çatışmalarda ise problem çözme yöntemleri kullanılarak temel problem üzerine yoğunlaşıp her iki tarafın da memnun olacağı sonuçlara ulaşılır (Deutsch 1973'ten aktaran Longaretti & Wilson, 2006). Bu noktada yıkıcı çatışmaları geleneksel bakış açısı, yapıcı çatışmaları ise çağdaş bakış açısı çerçevesine oturtmak mümkündür.

Coleman ve McLean'in 2002 yılında bir tıp şirketinde yapmış oldukları bir vaka incelemesinde iki çalışma grubu üzerinde çalışılmıştır. Araştırmada bir gruba işbirliğiyle öğrenme yani etkileşimli yaklaşımı yansıtan bir çatışma yönetim biçimi semineri, diğer gruba ise geleneksel yaklaşımı yansıtan geleneksel yönetim biçimi semineri verilmiştir. Seminer sonrasında her iki grup da eşit oranda çatışma yönetim becerilerine olumlu bakarken, üç ay sonra grupların durumu tekrar incelendiğinde etkileşimli yaklaşıma sahip grubun geleneksel yaklaşıma sahip gruba göre çatışma yönetim becerilerine daha olumlu baktığı gözlenmiştir. Bu aşamada etkileşimli bakış açısıyla çatışmaları yönetmeye çalışan grubun daha başarılı olduğu yorumu yapılabilir.

Alanda yapılan başka bir araştırmada iki gruba çatışma eğitimi verilmiştir. Fakat bir grup geleneksel çatışma eğitimi alırken diğer grup işbirlikçi öğrenimle yani çağdaş bir yaklaşımla çatışma yönetimi eğitimi almıştır. Eğitimin hemen akabinde ve eğitimin tamamlanmasından üç ay sonra her iki gruba da anket dağıtılmıştır. İlk yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre her iki grup da kendi çatışma yönetimi becerileri hakkında olumlu görüş ifade ederken ikinci anket çalışmasının sonuçları sadece çağdaş yaklaşımla eğitim görmüş çalışanların olumlu görüşlerini koruduklarını göstermiştir (Coleman & McLean, 2002).

### **2.2.1. Geleneksel Yaklaşım**

1960'lara kadar hakimiyetini sürdüren çatışmaya karşı geleneksel yaklaşım en aydın kurumlarda bile geçerliydi. Geleneksel yaklaşımın birkaç temel özelliği vardır. Öncelikle çatışma kesinlikle kötü bir olaydır. Çatışmanın varlığı örgütte bir şeylerin ters gittiğinin göstergesidir. Örgütün iyiliği içinse çatışma ortadan kaldırılmalıdır. Çatışmaya sebep olan örgüt üyelerinin duygusal anlamda bir rahatsızlık geçirdikleri varsayılır. Aksi takdirde zaten çatışmaya sebep olmayacakları düşünceci hakimdir. Çatışmayı ortadan kaldırmak ve bu şekilde problemi çözmek için problem çıkaran çalışanları içten çıkarmak veya psikolojik yardım almalarını sağlamak gerekir (Jandt, 1985).

Geleneksel yaklaşıma göre, çatışmanın varlığı örgütün çöküşünün bir göstergesidir ve çatışma yaşanmışsa yönetim gerekli planlamayı yapmakta ve güç ve kontrol dengesini kurmakta başarısız olmuştur. Bu görüş geleneksel yönetim teorisinden kaynaklanır. Bu teori, ideal, her şeyin hatasız yürütüldüğü, bütünlük, koordinasyon, verimlilik ve düzenin hakim olduğu bir yönetimi amaçlamaktadır (Owens, 1995'den aktaran Mhehe, 1997).

Geleneksel bakış açısına göre çatışma sosyal olarak iyi gelişmiş insanoğluna yabancı bir varlık olarak benimsenmiştir. Başka bir deyişle, çatışma cehaletin ve kontrolsüzlüğün bir dışa vurumu olarak kabul edilmektedir. Bu görüşe göre "nasıl davranması gerektiğini bilen o şekilde davranmaz" düşünceci geçerlidir (Jandt, 1985).

Çatışmayı olumsuz görenler organizasyonda var olan kaynakların işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde düzenlenirken çatışmanın, işgörenlerin örgütsel amaçlardan uzaklaşmasına yol açabileceğini, bunun da para ve zaman kaybına yol açacağını iddia etmektedirler. Öte yandan çatışma ister bireysel ister bireylerarası olsun çalışanların psikolojik yapılarını da olumsuz etkileyebilmektedir. İşletmelerde yaşanan çatışmalar sonucu fikirlerin ve inançların örgüt

amaçlarına ters düşmeye başladığı, işe yabancılaşma ve iş bıkkınlığı yaşandığı sıklıkla görülmektedir. Ayrıca çatışma kişilerarası ilişkileri askari düzeye indirdiği için işgörenler arasında soğukluk ve sosyalleşmeye karşı bir tavır gözlenmektedir. Özetle çatışma işletmedeki davranışları ve amaçları olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1996).

Schwenk'in 1990'da yöneticilerin çatışmayı pozitif mi yoksa yıkıcı mı bulduklarına dair yapmış olduğu çalışmaya göre yöneticilerin çatışmanın geneline karşı negatif bir tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar yöneticilerin çatışmayı olumsuz bir şeymiş gibi algıladıklarını ve bu durumun kararlarının doğruluk derecesini düşüreceğini ortaya koymaktadır (Schwenk 1990'dan aktaran Collins 2001).

### **2.2.2. Çağdaş Yaklaşım**

Çağdaş yaklaşıma göre çatışma gerçeği ortaya çıkaran ve zor problemlere yeni çözüm yolları üretilmesini sağlayan bir olaydır. Çatışma iyi yönetildiğinde ilişkilerimize hayat ve enerji verir, bizi örgüte daha çok bağımlı kılar ve yenilikçi ve üretken olmamızı sağlar. Çatışma gerçek katılım, yetkilendirme ve demokrasi için gereklidir. Tartışma sayesinde insanlar seslerini duyurma bir çok görüşün ortak çözümüne ulaşma imkanı bulurlar. Bu sayede birbirlerine bağlanırlar (Tjosvold, 1997).

Grup içi yaşanan çatışmaları ele aldığımızda şunlar ifade edilebilir: Gruplar farklı deneyimlere, inanç yapılarına, becerilere ve kültürlere sahip bireylerden meydana gelmektedir. Grup üyelerinin aralarındaki farklılıklar grubu besler. Bu farklı bireylerinin bir araya her gelişinde çatışma ihtimali artar. Bireyler arası bu farklılıklardan kaçınmaya çalışmaktansa, asıl çalışmanın çatışmanın var olduğu ortamlarda meydana geldiğini unutmamak gerekir. Sistemler doğası gereği yaşanan kargaşa bertaraf etmeyi ve yeni bir organizasyona kavuşmayı amaçlarlar. Oysa gerçek şudur ki çatışma grubun yeni bilgiye uğraşmasını sağlar. Gerçek kargaşa ise çatışma sonucunda yeni bir organizasyona gidildiği an ortaya çıkar (Haggstrom & Rubenstein, 1996).

Çatışmaya çağdaş yaklaşımın sonuçları olarak kendine saygı, iletişim becerilerinin gelişmesi, karar verebilme yeteneği, eleştirisel değerlendirme, muhakeme ve düşünme ve kişiler arası daha olumlu bir ilişki sayılabilir (Johnson & Johnson, 1994,1996'dan aktaran Longaretti & Wilson, 2006).

Aynı zamanda çatışma bireyselliği de ön plana çıkarıp tatmin olma ve başarabilme duygularını kuvvetlendirir. Çatışma bireysel ihtiyaçlarımızı, isteklerimizi ve düşüncelerimizi duyurmamız için

bir fırsattır. Öte yandan, diğerlerinin olaya bakış açılarını da anlamamızı ve daha az ben merkezli olmamızı sağlar. Kısaca çatışma sayesinde insanlar hem kendilerini bağımsız hisseder hem de diğerleriyle arasında bir ilişki oluşur. Olumlu çatışmanın sonuçları güçlü ilişkiler, üretkenlik ve bireyselliktir. İlişkiler ne derece açık ve bağımlı, bireyler ne derece özgüven sahibi ve empati kurabilme yeteneğine sahip ve problem çözme süreci ne derece başarılı olursa çatışma yönetimi de o derece başarılı olacaktır. Karşı tarafın bakış açısını anlamak bireye gelecekteki çatışmalarda karşı tarafın nasıl bir tutum sergileyeceğini ve nasıl tartışacağını kestirme fırsatı da verir. Çatışmanın olmadığı hallerde ise insanların birbirini anladığı gibi yanlış bir kanıya varılır (Tjosvold, 1997).

Esasında grup üyelerinin amaçları aynıdır. Fakat bu amaca ulaşma yöntemleri birbirinden farklıdır. Burada görülmesi gereken her bir grup üyesinin hedefinin grup başarısına ulaşmak olduğu gerçeğidir. Yaratıcılık ise sorunun çözümü için daha iyi ve farklı çözüm yollarının ortaya atılması demektir. Bu da daha önce bireysel olan yeni görüşlerin birleşmesi halinde gerçekleşir(Tjosvold, 1997).

Çatışma yalnızca yeniliğin ve değişimin ortaya çıkması için değil aynı zamanda bu değişimin kabulü için de gereklidir (Erdoğan, 1996).

Kısaca toparlayacak olursak çatışmaya bir konu hakkındaki görüş ayrılıkları gözüyle bakacak olursak çatışmanın örgüt için çok olağan ve yeni fikirlerin ve çözüm yollarının ortaya atılabilmesi için gerekli bir durum olduğunu kabul etmemiz kaçınılmazdır. Bu anlamda örgütte çatışma çıkmasını istememek sorumluluktan kaçmak, örgütsel yaşama ilgisiz kalmak ve işin kolayına kaçmak anlamına gelir (Elma ve Demir, 2000). Şu gerçek unutulmamalıdır ki “İki akıl bir akıldan daha üstündür.” Çünkü iki akıl genellikle daha zengin bir deneyime sahiptir ve sorunun çözümünde çok çeşitli içgörüler getirebilir. Eğere farklılıklar birbirlerine zıt olmaksızın birbirlerini zenginleştirici olarak görülürse elbette ki “iki akıl” her zaman daha iyi çözümler üretecektir (Wetlaufer, 2000).

Anlaşmazlık her nereye gidersek gidelim, her ne yaparsak yapalım kaçamayacağımız ve yaşayacağımız bir durumdur. Ama bu durum doğru bir şekilde ele alınırsa daha zengin, daha etkili, yaratıcı çözümler ve etkileşimler sağlayacaktır. Kişinin ya da grubun çatıştığı kişiyle ya da kişilerle yüz yüze gelmesi büyük bir cesaret ister ve büyük stres yaratır. Bu yüzden her zaman savaşmak, çekilmek ya da olurlarına bırakmak çok daha kolay bir yol gibi gözükücektir. Fakat uzun vadede zorluklarla mücadele etmek daha stressiz ve daha tatminkar bir hayat sürmemizi sağlayacaktır(Encina, 2001).

### 2.3. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUŞUMU

Örgütler değıştikçe, ulusal ve uluslar arası sosyal güçlerin yapmış olduğu baskılar yöneticileri çatışma yönetimi gibi yönetimin temel unsurlarını tekrar gözden geçirmeye itmektedir. Yöneticilerin özellikle grup içersinde bir problemle karşılaştıklarında daha çok bireylerarası stilleri tercih etmeleri, sorunları ve zorlukları çözümlemede daha katılımcı olmaları, aslarıyla daha yakın ilişkiler içinde olmaları beklenmektedir. Yöneticinin rolü değıştikçe iş gücündeki çeşitlilik bireylerarası stratejilerde, tutumlarda, değerlerde ve ilgilerde daha az homojen gruplaşmalara neden olmaktadır. Bu da zamanla çatışmalara sebep olmaktadır (Rahim, 1979'dan aktaran McIntyre, 1997).

Herhangi bir çatışmanın örgüt içinde su yüzüne çıkabilmesi için şu aşamalardan geçmesi gerekir. Bunlar sırasıyla: (a) gizli çatışma, (b) sezilen çatışma, (c) hissedilen çatışma, (d) belirgin çatışma, ve (e) çatışmanın arkada bıraktıkları (Pondy, 1967'den aktaran Mhehe, 1997).

Başka bir kaynağa göre, çatışmanın meydana gelmesi şu aşamalardan oluşmaktadır(Elma ve Demir, 2000):

1. **Sezgi.** Herhangi bir davranış ya da değışikliğin sonucunun tahmin edilmesi.
2. **Farkına varma.** Değışiklik hakkında konuşulmaya başlanması ve gerilimin artması.
3. **Tartışma.** Değışikliğin resmi olarak duyurulması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmaya başlaması.
4. **Münakaşa.** Farklılıkların netleşmesi ve açıkça ifade edilmesi.
5. **Çatışma.** Tarafların karşısındakileri kendi görüşlerini kabul etmeye zorlaması.

Çatışmaların çoğunun önceki çatışmaların arkada bıraktıkları kötü sonuçlardan kaynaklandığı savunulmaktadır. Önceki çatışmalarda bir tarafın ihtiyaçları giderilmezse yeni çatışmalar doğacaktır. Kısıtlı kaynaklardan dolayı yaşanan çatışmalar çoğunlukla gizli çatışma düzeyinde kalmaktadır. Eğer taraflar gizli çatışma halinde çok duygusal olurlarsa bir sonraki aşama yani sezilen çatışma aşamasına geçilmiş olur. Sezilen çatışma kişiselleştirildiği zaman ise hissedilen çatışma aşaması gerçekleşir. Tarafların saldırgan tutumlar sergilemesi halinde çatışma belirgin hale gelmiştir. Çoğu çatışmada her iki tarafın da tam memnuniyeti sağlanamadıysa çatışma sonrası olumsuz etkiler gözlemlenmektedir (Pondy, 1967'den aktaran Mhehe, 1997).

## 2.4. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Çatışma yetersiz sayıdaki kaynağın bölümü, tutumlar, karar verme aşamasında ne düşünüleceği, göreve nasıl yaklaşılacağı, neyin komik olduğu, hangi normların ve değerlerin geçerli olduğu ve hangi inançların saygı görmesi gerektiği gibi birçok kaynağa bağlı olarak ortaya çıkabilir (De Dreu, 1997).

Can (2002) ise yaşanan kişisel farklılıkların, farklı algılama biçimlerini doğurabileceğini ve bunun da kişileri farklı amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için farklı araçlara götürebileceğini ifade eder. Bütün bu farklılıklar çatışma potansiyelidir ve bazen su yüzüne çıkmakla birlikte bazen kişilerin iç dünyalarında kalır ve bu da zaman içinde davranış bozukluklarına neden olabilir.

Örgütsel çatışma kişiden değil, işletmede örgütsel ilişkiden kaynaklanan daha kurumsal bir çatışma türüdür (Erdoğan, 1996).

Çatışma sürecinin başlangıç noktası çatışan taraflardan birinin ihtiyaçları ya da işlerinden birinin gerçekleşmesinin diğer taraf tarafından engellenmeye çalışıldığını ya da engellendiğini anlamasıdır (Thomas 1982'den aktaran Ragin, 2000).

Yapılan araştırmalar normal durumlarda bireysel davranışın yaşanan çatışmaların yarısından fazlasının nedeni olduğunu ve gerisine de yapısal ve iletişimsel faktörlerin neden olduğunu ortaya koymuştur (Bondesio, 1992).

Öte yandan, iş hayatındaki gelişmeler örgütsel değişimlere, rekabete ve karmaşık iletişimlere yol açmaktadır. Bu da beraberinde çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır. Örgütsel değişimler çalışanları yeni yollarla yeni kurallara bağlı olarak birlikte çalışmaya itmektedir. Rekabet ise güç unsurunu devreye sokarak kişilik ve davranış çatışmalarına sebep olmaktadır. İletişimde yaşanan karmaşıklık ise kültürel, ekonomik ve sosyal açıdan farklılık gösteren bireylerin işte karşılaştıkları problemleri çözümlenmelerini zorlaştırmaktadır (Lankard Brown, 1998).

Corwing (1969), 28 devlet okulunda personel arasındaki çatışmaları incelediği çalışmada beş tip çatışma kaynağı tespit etmiştir. Bunlar şöyledir; (a) yapısal (örgütsel) yabancılaşma; (b) idari yapıda rol oynama sonucu karar verme mekanizmasının dağılması (birden fazla karar verme mekanizması olması); (c) örgütsel kontrol kaynaklı çatışmalarda işleyişin yeniden düzenlenmesi; (d) çalışanların çeşitliliği (farklılığı), (e) kişisel yapı (gerilimin ve çatışmanın arttığı çalışanlar arası



resmi iletişimler). Esasında Corwing burada örgütsel yapı, katılım, işleyişin düzenlenmesi, çeşitlilik ve kişisel yapı ile çatışma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemiştir. Yani, teknik olarak liderin çatışmayı yönetebilmek için öncelikle çatışmanın yaşandığı durumları kaydetmesi gerekmektedir (Corwing 1969'dan aktaran Mhehe, 1997) .

Bu araştırmada çatışma kaynakları örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların meydana getirdiği çatışmalar, algılama farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar olarak üç grupta incelenecektir.

#### **2.4.1. Örgüt İçi Bağımlılıkların Meydana Getirdiği Çatışmalar**

Birbirine bağlı görevler örgütsel çatışmanın nedenlerinden biridir. İki birim veya grup hedeflerine ulaşmak için birbirlerine bağımlıysa işbirliği için daha fazla çaba gösterirler. Ancak yapılan işbirliği başarısızlığa uğrarsa, çatışma bu bağımlılık nedeniyle daha da şiddetlenebilir. Buna benzer olarak görev bağımlılığında dengesizlik de çatışmayla sonuçlanabilir. Bir işletmede ilişkiler ve çalışmalar açısından bir grup bir diğerine bağımlıyken diğeri bağımsızsa sorun yaşanabilir (Erdoğan, 1996).

İnsanlar daha büyük sosyal sistemlerin bir parçası olan gruplara aittirler. Aynı zamanda örgütler de farklı gruplara ve alt birimlere ayrılırlar. Her bir grubun ya da alt birimin kendi görevleri, güçlükleri ve sosyal dinamikleri vardır. Görülen odur ki, günümüzde örgütler merkezîyetçi yapıdan uzaklaşıp işi küçük çalışma birimlerine göre organize etmektedirler. Bu durum da örgütte bireysellikten uzaklaşıp grup üyelerinin birbirlerine bağımlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Bu yüzden de grup içi bireylerarası çatışma riski artmaktadır (De Dreu ve Van de Vliert, 1997).

Hiçbir insan, grup ya da ulus bir ada değildir. Örgüt içi bağımlılık çoğu zaman önemsiz görülmüş ya da inkar edilmiştir. Fakat örgüt içi bağımlılık hayatın bir gerçeğidir. Küresel pazar bu gerçeğin belirgin hale gelmesine yardımcı olmuştur. Çatışma ise örgüt içi bağımlılığa karşı karışık duygular içinde olmamızın esas nedenidir. O halde bağımsızlık çatışmadan ve çatışmanın kötü sonuçlarından kaçınma yolu olarak görülmüştür. Fakat çatışma her zaman yıkıcı olmak zorunda değildir (Tjosvold, 1997).

Çatışma fonksiyonel bağımlılık ve kaynakların yetersizliğinin doğal bir sonucudur. Örgüt içindeki gruplar amaca ulaşmak ya da bir şeyler üretebilmek için birbirlerine bağımlılırsa çatışma sıklıkla

gözlemlenir. Kaynaklardaki yetersizlik de aynı şekilde aynı kaynağa ihtiyaç duyan rakipler arasında çatışma yaşanmasına neden olur (Assael, 1969'dan aktaran Mhehe, 1997).

#### **2.4.2. Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar**

Bu tip çatışmaları dörde ayırmak mümkündür. Bunlar; sınırlı kaynaklara bağımlılık, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların subjektif biçimde çalıştırılması.

Bireyler kendi arzularını gerçekleştirebilmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli kaynağa sahip şirketler bu noktada bir problem yaşamazken kaynakların kurduğu ya da devamlı olmadığı şirketlerde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2004). Hiçbir zaman kaynakların eşit dağılımı söz konusu olamaz. Yaşamın her anında kaynakların ve zenginlik, güç ve prestij gibi ödüllerin bireyler, gruplar ve sınıflar arası dağıtımını söz konusudur. Bazıları bu dağıtımdan karlı çıkar bazıları zarar görür. Bu durumdan karlı çıkanlar sahip oldukları kaynakları ya da ödülleri korumaya ve pekiştirmeye çalışırken, zararlı çıkanlar bireysel ya da grup olarak kendi sahip olduklarını çoğaltma arayışına girerler. Bu sebepten ötürü sosyal çatışmalar ortaya çıkar (Oberschall, 1973).

Çoğu zaman kurumun ödüllendirme politikası örgüt içi huzursuzluklara neden olabilmektedir. Özellikle eldeki kaynağın başarılı olan çalışanlara aktarımı söz konusu olduğunda kişiler bir yarışma içine girerler. Bu yarışma havası içinde çalışanlar düşmanca bir tavır sergilemeye, çeşitli hileler yapmaya, birbirlerinin kuyusunu kazmaya başlarlar. Bu tür çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde tüm örgütsel etkinliği zayıflatacaktır (Eren, 2004). Başka bir deyişle, çatışma rekabetçi bir ortamda cereyan edebilir. Okullarda bölüm başkanı, müdür yardımcısı gibi okul bürokrasisindeki liderlik rollerinin paylaşımında bu tip çatışma görülebilir (Mhehe, 1997).

Bireyler farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bunun nedeni kişilik farklılıklarıdır. Her birey farklı amaçlara sahip olduklarından olaylara verdikleri tepkiler de birbirinden farklıdır. Bazı durumlarda kişilerin amaçları birbirleriyle örtüşmez. Bu yüzden insanlar aynı amaçları paylaştıkları insanlarla bir araya gelir ve birer klik oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar çatışmanın önemli kaynaklarından biridir (Eren, 2004).

Örgütlerde açık ve objektif bir biçimde belirlenmiş çalışma amaçları çatışma doğurmaz. Fakat her örgütte bunun gerçekleştirilebildiğini söylemek mümkün değildir. Amaçların subjektif belirlenmesi

her grup üyesinin amaçları ayrı ayrı yorumladıkları anlamına gelir. Bu da faaliyetlerde ve uygulamalarda ciddi farklılıkların oluşmasına neden olur. Bu durum yetki ve sorumlulukların yorumlanmasında da farklılıklara yol açmaktadır. Bu farklılıklar da çatışmalar la sonuçlanabilmektedir (Eren, 2004).

Yukarıdakilere ek olarak grup amaçlarının farklılığı da çatışmaya sebep olabilir. Her grubun kendi amacı ve davranışsal kuralları vardır. Bu amaçlar ve kuralların uyumsuzluğu çatışmayı doğurabilir. Bazen işletme içindeki bir grubun amaçları işletme amaçlarını aşabilir hatta kendisine özgü amaçlar da edinebilir. İşte böyle bir grupta sadece işletme amaçlarını göz önünde bulunduran bir diğer grup çatışmaya girebilir. Aynı zamanda grup amaçları da farklı olabilir. Şöyle ki; müşterisini kaybetmek istemeyen pazarlama bölümü ödemesi geciken müşterisini kırmak istemezken tahsilatı zamanında yapmakla yükümlü olan finansman bölümüne göre ödemeyi zamanında yapmayan müşteriye satış yapmak doğru değildir (Erdoğan, 1996).

Aynı zamanda amaçların aynı fakat hedefe ulaşma yöntemlerinin farklı olduğu durumlarda da çatışma yaşanabilir. Örneğin bir okulda matematik öğretimi konusunda okul müdürü ve öğretmenler arasında çatışma yaşanabilir. Aslında iki tarafında amacı öğrencilere matematiği öğretmektir. Ama bu amacı gerçekleştirmek için önerdikleri yöntemler tarafların inançları ve değerleri doğrultusunda farklılık göstermektedir (Mhehe, 1997).

### **2.4.3. Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar**

Örgütler büyüdükçe yatay ve dikey uzmanlaşma daha gerekli hale gelir. Sonuç olarak doğru iletişim daha çok zorlaşır. Aynı zamanda işletmedeki grupların hedefleri ve beklentilerindeki farklılaşmalar grupların diğer grup üyelerinin görevleri ve fonksiyonları hakkındaki algıları farklılık gösterir. Böyle bir farklılaşma ise çatışmanın kaynağı olmaya başlar (Erdoğan, 1996).

Örgütsel çatışmalarda, yönetim çalışanların duygusal düzeylerinden habersiz olduklarında ve bu duygulardan habersiz hareket ettiklerinde, yönetim uygulamaları çalışanların duygusal düzeyleriyle çatışır. Bu durum yönetim ve çalışanlar arasında algılama farklılıklarını doğurmaktadır (Roethlisberrger, 1959'dan aktaran Mhehe 1997). Bir başka deyişle, iletişim ya da iletişimsizlik çatışmaya sebep olmaktadır. İletişim ve çatışma arasındaki en belirgin ilişki çatışmanın yanlış iletişimin (yanlış anlama ve ya anlaşmazlığın) sonucu olduğudur (Ruben, 1978'den aktaran Mhehe, 1997).

Algılama farklılıklarından ortaya çıkan çatışmaları da altı bölümde incelemek mümkündür. Bunlar; bilgi edinme ve göndermede farklılıklar, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman ufku farklılıkları, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yöneticilik görüş ve uygulamalarında farklılıklar, yeniliklerin getirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklardır (Eren, 2004).

Örgütler kendi içlerinde bir haberleşme sistemi geliştirirler. Fakat her bölüm bu sistem içinde sadece kendine gerekli bilgi akışını sağlar. Ayrıca her birimin bilgi edinme yolu da farklıdır. Bu durumlarda yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olabilir. Bölümler uzmanlaştıkça ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça biçimsel ya da biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Bu farklı kaynaklar birbirlerinden farklı niteliktedir. Bunun sonucu olarak her bölüm örgütte ne olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirirler. Bu durum bölümler arası örgütsel işlemlere ilişkin yanlış ya da eksik bilginin doğurduğu çatışmalarla sonuçlanır (Eren, 2004).

Örgütlerde görevlerin yapısı ya da niteliği birimler ve bölümler arasında zaman ufkunda farklılıklara neden olur. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar uzun zaman dilimlerini kapsar. Bu durumda öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak zor olabilir. Hiç kuşkusuz farklı bölümlerin ya da birimlerin amaçları da birbirinden farklı olacaktır. Bu bakımdan bölümlerin bir uyum içinde olmadıkları ve ters düştükleri bir gerçektir. Her bölüm başarıyı kendi amaçlarını gerçekleştirmeyle bağdaştırdıkları için farklılıklar sonucu çatışmalar yaşanabilmektedir. Her yöneticinin benimsediği yönetim tarzı birbirinden farklıdır. Bu da örgütün genel yönetim tarzıyla veya diğer grupların yönetim tarzlarıyla örtüşmeyebilir. Ayrıca grup yöneticinin tarzını benimsemeyebilir. Yenilikler bazı eski yöneticiler tarafından benimsenmeyebilir ve bu yüzden bazı huzursuzluklar yaşanabilmektedir (Eren, 2004).

## **2.5. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ**

Çatışma türleri birbiriyle iç içe ve sürekli bir gelişim sürecinde olduğundan kesin ve net bir sınıflandırma yapmak çok zordur. Çatışma bir türle başlayıp başka bir türle sona erebilir. Bu gerçek çatışma kaynakları içinde geçerlidir. Günümüze kadar ortaya konmuş dokuz tane çatışma türü mevcuttur. Bunlar: bireysel, bireylerarası, birey ve grup arası, gruplararası, bölümlerarası, örgütlerarası, stratejik ve yapısal çatışma türleridir (Bondesio, 1992).

Çatışmalara çevresel perspektiften baktığımızda ortaya iki tip çatışma çıkmaktadır. Bunlar insanların genelde daha küçük topluluklarda daha samimi ilişkilerde yaşadığı mikro düzeyde

çatışmalar ve daha büyük ortamlarda ve resmi ilişkilerde ortaya çıkan makro düzeyde çatışmalardır. Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmaya göre makro düzeyde kırsal alanda çalışan öğretmenler şehir merkezlerinde çalışan öğretmenlere göre daha çok çatışmaya maruz kalmaktadır. Çünkü Amerika'nın kırsal alanlarında çalışan bu öğretmenler diğerlerine göre daha çok oranda azınlık aile ve öğrencilerle muhatap olmaktadır. Bunun sonucu olarak ise kırsal alanlarda çalışan öğretmenlerin eğitim yılı bitmeden işi terk etme oranı daha yüksektir (Cornille, Pestle & Vanwy, 1999). Bu çalışmada örgütsel çatışmalarda sıkça yaşanan bireylerarası, gruplararası, bölümlerarası ve örgütlerarası çatışma türleri ele alınacaktır.

### **2.5.1. Bireylerarası Çatışmalar**

Bireylerarası çatışmalar bir bireyin başka bir bireyle çatışma halidir. Başka bir deyişle, bireylerarası çatışmalar iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Bu tip çatışmalar genellikle ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Fakat aynı örgütsel düzeyde çalışan bireyler arasında da gözlemlenebilmektedir. Bu tür çatışmalarda çoğu kez grubun amacı ve normlarını benimsemeyen bireyler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar (Eren, 2004).

Bireylerarası çatışmalar bir grup insan arasında çıkan fikir ayrılıklarıdır. Bu tür çatışmaların meydana gelmesi için iki ya da daha fazla kişi, değerlerde veya amaçlarda farklılıklar ve taraflar arasında güç ve kontrol dinamiklerinin var olması gerekir( Sanzotta, 1979'dan aktaran Haggstrom & Rubenstein, 1996). Bireylerarası çatışmalar çoğunlukla özellikle taraflar farklı kültürlere sahiplerse grubun oluşum aşamasında meydana gelir (Haggstrom & Rubenstein, 1996).

Bireysel çatışma iki ya da daha fazla, aynı ya da farklı hiyerarşik düzeydeki örgüt üyesi arasında yaşanan çatışmalara verilen addır. Örgütlerin en belirgin özelliği herkesin aynı oranda güce ve otoriteye sahip olmamasıdır ve bu durum çatışmaya sebep olur. Büyük örgütler çalışanlarına bir takım kısıtlamalar getirir ve bunlar çalışanları bireylerarası çatışmalarla başa çıkmalarını etkileyebilir. Örneğin kişinin ast üst ya da denk oluşu yani örgüt içindeki rolü bireylerarası çatışmaları yönetme biçimlerini etkileyebilir. Astlarla ilgili genel kanı doğrulardan çok söylemeleri gerekeni söyledikleridir. Bu özellikle üstlerin astları üzerine hükmeden, otoriter bir tavır la yaklaştığı iş ortamlarında gözlemlenir. Bu yüzden üstlerin bireylerarası çatışmaları yönetme biçimleri üzerine birçok çalışma yapılmıştır (McIntyre, 1997).

Grup içinde yaşanan bireylerarası çatışmalarda yöneticiler ya da grup liderleri grup üyelerinin değerlerini değiştiremezken, kimin kiminle çalışacağı konusunda karar verme özgürlüğüne

sahiptirler. Yüksek verime ulaşmak için grup farklı değerler ve özelliklere sahip üyelerden oluşturulmalıdır. Fakat bu farklılıkların açığa çıkması dikkatli bir biçimde yönetilmelidir. Çünkü değer farklılıkları aynı zamanda çatışma oranının da yükselmesine neden olabilir (Jehn, 1997).

Karen A Jehn'in (1997) grup içi çatışma üzerine yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre yöneticiler ya da grup liderleri zararlı çatışmaları yararlı çatışmalara dönüştürmek için sadece grup üyelerinin paylaştığı değerleri değil aynı zamanda değerler ve normlar arasındaki tutarsızlıkları da iyi yönetmelidirler.

### **2.5.2. Gruplararası Çatışmalar**

Gruplararası çatışmalar aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Gruplarda düşünce, planlama ve bazen duygusal konular hakkında çatışmalar yaşanabilir. Ayrıca aynı birimde veya grupta çalışan bireyler farklı düşünceler ve duygular sebebiyle kendi içlerinde küçük resmi olmayan gruplara yani kliklere ayrılabilirler. Bunun sonucunda yaşanan klikler arası güç mücadelesi biçimsel olmayan gruplararası çatışmalara örnek teşkil eder (Eren, 2004).

Gruplararası çatışma sadece farklı grupların üyeleriyle değil o farklı grupların temsilcileriyle ya da liderleriyle bile yaşanabilir. Ayrıca aynı anda birkaç grup birbirleriyle çatışma halinde olabilir (Collins, 2001).

Gruplararası çatışmalar örgüt açısından pozitif ya da negatif sonuçlar doğurabilir. Bu tür çatışmalar sonucunda maliyetler de düşebilir tersine grubun amaçlarına ulaşması da engellenebilir (Erdoğan, 1996).

### **2.5.3. Bölümlerarası Çatışmalar**

Bu tür çatışmalar bir işletmenin aynı düzeyindeki iş görenleri veya bölümleri arasında yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmaların temel sebebi genellikle bölümlerarası organizasyonun iyi yapılmamış olmasıdır. İşletmede organizasyonu yapanlar bölümleri şirketin amacı doğrultusunda organize ederler. Bu amaçlar bölümler arası rekabeti ortaya çıkarabilir ve sonuçta çatışma yaşanır. Eğer rekabet olumluysa çatışmanın sonuçları da o nispette olumlu olacaktır (Erdoğan, 1996).

Aynı örgüt yapısı içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere görevlendirilmiş bölümlerde görev, yetki ve sorumlulukların farklılığından kaynaklanan çatışmalar sıklıkla yaşanmaktadır (Eren, 2004).

#### **2.5.4. Örgütlerarası Çatışmalar**

Örgütlerarası çatışmalarda bir örgütün diğer örgütlerle yaşadığı anlaşmazlıklar söz konusudur (Eren, 2004). Bu tip çatışmalar özellikle iki rakip firma arasında yaşanabilmektedir.

Teorisyenler iki tip örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Bunlar örgüt içinde örgüt çalışanları arasında meydana gelen çatışmalar ve birbirleriyle rekabet eden örgütler arasında yaşanan çatışmalardır. Buna göre eğitim kurumlarında yaşanan çatışmalarda örgüt içinde yaşanan çatışmaları müdür, örgütlerarası yaşanan çatışmaları ise müfettiş yönetmelidir (Mhehe, 1997).

Weider-Hatfield ve Hatfield (1995) çatışmanın örgütlerdeki durumunu araştırmak için bir dizi çalışma yapmışlardır. Bunlardan biri çatışmayı yönetme stratejileriyle kişisel, bireylerarası ve gruplararası çatışmaların ilişkisini ortaya koymak için yapılmıştır. Üzerinde çalışılan kitle birinci derecedeki yöneticiler, yönetici asistanları ve alt kadrodur. Çalışmanın sonucuna göre kişisel, bireylerarası ve gruplararası çatışma türlerinin üçünde de çatışma derecesi düşükse uzlaştırma çatışma derecesi yüksekse bu sefer sadece bireylerarası ve gruplararası çatışma türlerinde kaçınma stratejileri kullanılmaktadır (Weider-Hatfield & Hatfield'den aktaran Collins, 2001).

## **2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

İnsanlar her zaman çatışmadan kaçabilirler mi? Maalesef çatışma hayatın bir parçasıdır ve her zaman kaçınılamaz. Çatışma her yerdedir. Evde, okulda, dinde ve hatta çizgi filmlerdedir. Çatışma her an, herhangi bir konu hakkında, herhangi biriyle ve herhangi biriyle meydana gelebilir. Çatışma bir tartışma kadar küçük ya da bir savaş kadar büyük olabilir. Katılanları harekete geçirip motive de edebilir, onlara hükmedip onları öfkelendirebilir (Ragin, 2000).

Çatışma insan etkileşimi olan her ortamda mevcuttur (Grace, 1972'den aktaran Bondesio, 1992). Çatışma sıklığı, yoğunluğu ve süresi değişkenlik gösteren ama insanın doğasında var olan yapıcı ya da yıkıcı doğal bir olay olarak görülmelidir (Achoka, 1990'dan aktaran Bondesio, 1992). İnsanlar tercih ettikleri çatışma yönetimi yaklaşımlarını genç yaşta geliştirirler (Ragin, 2000).

Çatışma yönetimi, düşünce ayrılıkları içeren kişisel etkileşimlerden meydana gelen günlük, olağan durumları yönetme becerisidir. Bu noktada çatışma yönetimi çatışma çözümlemesinden ayrılmaktadır. Çünkü başarılı bir çatışma çözümlemesinde problemin tamamen çözümlenmiş ve bitmiş olması beklenmektedir (Lankard Brown, 1998).

Çatışma yönetim becerileri gereklidir çünkü çatışma günlük yaşamın bir parçasıdır. Çatışma arkadaşlar arasındaki yanlış anlamalar kadar basit, evdeki şiddet kadar karmaşık olabilir. Daha da karmaşık hale gelmeden her tür çatışmayla başa çıkılabilir ve çıkılmalıdır da. Fakat maalesef bir çok yetişkin ve çocuk çatışma yönetim becerilerinden yoksundur (Wheeler, Terence ve diğerleri, 1994).

Son zamanlarda yapılan bir araştırma sonucuna göre idareciler yılın 8 haftasını yani çalışma zamanlarının %18'ini çatışma çözümlemesine ayırmaktadırlar (Allerton 1996'dan aktaran Lankard Brown, 1998) . Çatışmalar yaratıcılığı, verimi ve üretimi kötü yönde etkilediğinden günümüzde birçok örgüt çalışanları eğitmeleri için çatışma yönetimi uzmanları almaktadır (Lankard Brown, 1998).

Çatışma yönetimi becerisi sadece yöneticinin sahip olması gereken bir beceri değildir. Hatta çalışanın örgüt içindeki rolünün ( üst, ast, ya da denk) çatışmayı yönetme biçimine etkisi vardır. Bu farklılıklar üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların odak noktası çatışan tarafların bakış açıları, bu bakış açılarının sebep olduğu önyargı ve bireysel rapor ve karşı taraf tarafından sunulan değerlendirme raporu arasındaki uyumsuzluklar olmuştur (McIntyre,1997).

Çatışmayı yönetme en önemli sosyal beceriler arasındadır. Çatışmayla başa çıkmanın yolları içgüdüsel davranıştan (savaş ya da kaç) daha rasyonel davranış biçimine (düşünme) kadar genişleyen bir yelpazedir. Bir çatışmaya karşı tesadüfen uygulanan bir davranış daha sonra öğrenilmiş bir strateji haline gelip diğer bütün çatışma durumlarına uygulanmaya başlanabilir (Ross, 1982'den aktaran Ragin, 2000)

Çatışmadan kaçınma çatışmayla başa çıkma yolları arasına almak doğru olmaz. Çünkü kişi ya da grup kaçınma yöntemine başvurursa zaten kırılğan olan ilişkiyi sadece biraz daha zayıflatmış olur. En çok zarar veren çatışmadan kaçınma biçimi ise çatışılan taraftan uzak durmak için mecburi münasebetlerde kendi yerine başka birini göndermektir. Öte yandan etkili diyalogla stresi azaltabilir, anlaşmazlıkları çözebilir ve üretkenliği artırabiliriz. Bu tarz bir diyalog konuşma kadar dinleme de içerecektir ve sonuç tatminkar ve uzun süreli sağlıklı ilişkiler olacaktır (Encina, 2001).



Çatışmanın başarılı bir biçimde yönetilmesi bir takım etkenlere bağlıdır. Bunlar:

- tarafların problem ve problemin muhtemel çözümlerinin bilincinde olması,
- taraflar arasındaki birbirine bağımlılığın yani ilişkinin derecesi,
- taraflar arasındaki dengenin derecesi ve
- problemin çözümünde takip edilecek muhtemel prosedürün varlığıdır.

Çatışma yönetimi için gerekli bilgi yukarıdaki etkenleri göz önünde bulundurarak tıpkı şiddete dayalı ve dayanmayan davranış biçimleri gibi öğretiler (Bickmore, 1997).

Çatışma yönetiminde gelişmiş iletişim yollarına başvurmak çok yararlı olacaktır. Gelişmiş iletişimin ilk prensibi “İlk önce anlamaya çalış, sonra anlaşılmaya” felsefesidir. Buna bir örnek vermek gerekirse bir çiftçi ve bir röportajcı arasındaki bir olayı ele alabiliriz. Röportajcı çiftliktekilerle röportaj yapmak ister. Çiftçi çok negatif bir tepki verir ve söylenmeye başlar. Röportajcı ise sadece dinler çiftçinin konuşması bitene kadar ve bitince arkasını dönüp gidecektir ki çiftçi adama arkasından seslenir ve röportaj yapabileceğini söyler (Encina, 2001).

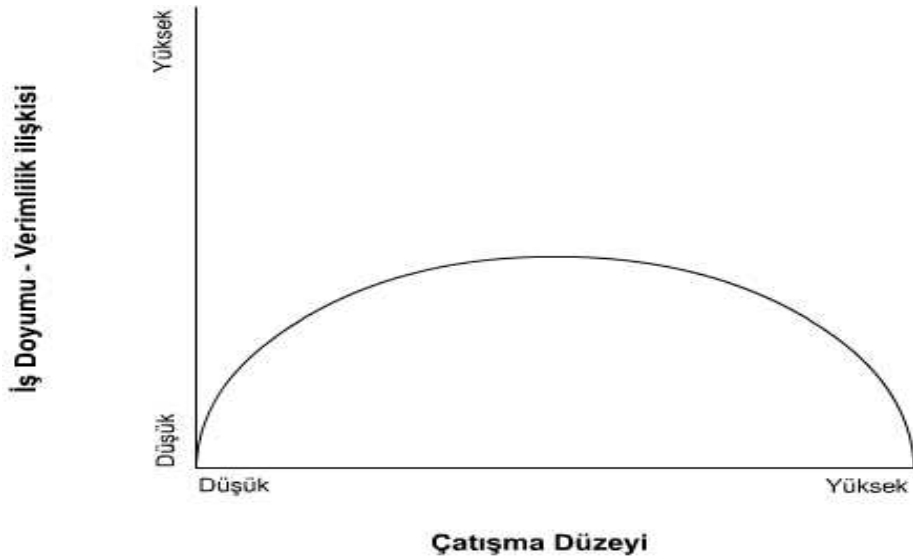
Gelişmiş iletişimin ikinci prensibi ise çatışan kişinin pozisyonundan çok ihtiyaçlarına odaklanması gereğidir. İhtiyaçlara odaklandığımızda tahmin ettiğimizden daha çok ortak yönümüz olduğunu keşfederiz. Asıl hedef çatışan iki tarafın ihtiyaçları toplamının tatmin edilmesidir. Sonuçta bir tarafın galip gelmesi şart değildir. İki taraf da kazanabilir (Encina, 2001).

Öbür taraftan karşı tarafa katılmadığınızı direk olarak söylemek de büyük bir yanıştır. Konuşmaya şöyle başlamak ideal olacaktır. “Olaya farklı açılardan baktığınızı görüyorum. Kendi fikirlerimi ve ihtiyaçlarımı söylemeyi sonraya bırakıp senin ihtiyaçlarını, fikirlerini ve gözlemlerini dinlemek isterim.” Bu aslında işin kolay kısmıdır. Asıl zor olan karşıdakinin fikirlerini ne kadar mantıksız ve yersiz olursa olsun hiçbir itirazda bulunmadan dinlemeyi başarmaktır. Sadece dinlemek değil anlayarak dinlemek hedeflenmelidir ve yine sadece anlamak değil, öbür tarafın anlaşıldığını hissetmesi gerekir. Bu etkili dinlemeden sonra yaratıcı bir çözüm üzerinde odaklanma zamanı gelmiştir (Encina, 2001).

Yanlış yönetilen çatışmalar, çatışan taraflar arasında düşmanlığa sebep olup, nefret, intikam duygusu ve kinle sonuçlanabilir. İyi bir çatışma yönetiminin temel hedefi ise ortaya çıkan bu düşmanlığı yok etmek ya da en azından hafifletmektir. En doğrusu ise çatışma yaşandıktan sonra değil, yaşanmadan önce müdahale etmektir (Owens, 1995’ten aktaran Mhehe, 1997) .

Başka bir kaynağa göre, iyi yönetilmeyen çatışmalar hem birey için hem de kurum için pahalıya mal olabilmektedir. İş ilişkilerinin zedelenmesine, ayrışmalar ve stres birikimi nedeniyle fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara, iş tatmininin ve kuruma olan bağlılığın azalmasına neden olabilir. Öte yandan çatışma iyi yönetildiği takdirde bireyler arası işbirliğinin gelişmesini, denge ve kararlılığın yaşanmasını sağlayabilir. Çatışma sayesinde her bireyin görüşleri öğrenilir ve bilgi ve becerileri ölçülebilir. Bu durumda çatışmanın yaşanması kötü bir gelişme olarak görülmemelidir. Çatışma düzeyinin iş doyumu ve verimlilikle ilişkisini Şekil 2-1’de görebilmekteyiz (Erdoğan, 2003).

**Şekil 2-1**  
**Çatışma ve İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi**



Oğuzhan Emir’in 2004 yılında çatışma yönetimi tarzları, referans rolleri ve iş doyumu konulu araştırmasının sonuçlarına göre kariyer doyumu yüksek bireyler özellikle üstleri ve akranlarıyla hükmetme (tek taraflı yönetim biçimi) davranışını, kariyer iş doyumu düşük bireylere oranla daha çok göstermektedirler. Kariyer doyumu düşük bireylerse hükmetme davranışını daha çok astlarına karşı kullanmaktadırlar. Kariyer iş doyumu yüksek bireyler düşük bireylere göre kaçınma davranışını daha az kullanmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre bakıldığında kadınların kaçınma ve uyum gösterme davranışlarını erkeklere göre daha çok kullandıkları gözlenmiştir. Bu da kadınların çatışma karşısında daha pasif çatışma yönetim tarzlarını tercih ettiklerinin bir göstergesidir (Emir, 2004).

Eğitim değişkenine bağlı olarak ise eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin işbirliği (uzlaşmacı) yaklaşımı daha az ve çoğunlukla hükmedici yaklaşımı tercih ettikleri gözlenmiştir. Fakat eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin üstleriyle yaşadıkları çatışmalarda hükmedici davranışı daha az sergiledikleri gözlenmiştir. Bu da bu kişilerin üstleriyle yaşadıkları çatışmalarda daha pasif, akranlarıyla yaşadıkları çatışmalarda daha aktif çatışma yönetim biçimlerini tercih ettikleri anlamına gelebilir (Emir, 2004).

### **2.6.1. Çatışmaları Yönetme Stratejileri**

1964'te Blake ve Mouton'ın yapmış olduğu öneriye göre bireyler çatışma sürecinde iki tip davranışsal boyuttan yararlanırlar. Bunlar iddiacılık ve işbirlikçiliktir. İddiacılık bireyin kendi görüşünün kabulündeki direktmesinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşbirlikçilik ise bireyin karşı tarafın görüşünü önemseme derecesidir. Çatışmayı yönetim stratejileri bu iki temel boyut arasında değişiklik gösterip şekillenmektedir (Thomas, 1976'dan aktaran Ragin, 2000). Blake ve Mouton'ın önerdiği modele göre bu iki boyut arasında değişiklik gösteren farklı beş tane çatışma yönetimi stratejisi ortaya çıkmaktadır. Bu beş farklı stratejiyi Şekil 2-2'de net olarak görebilmekteyiz (Collins, 2001).

## Çatışma Yönetimi Stratejileri



Kısaca açıklamak gerekirse rekabet bir kazan-kaybet stratejisidir ve kişi kendi çıkarlarını kollar. Ödün verme karşı tarafın ihtiyaçlarını kendininki kadar ya da kendininkinden çok daha önemli görmez. Kaçınma bir kazanan yok stratejisidir ve kişi ne kendinin ne karşı tarafın ihtiyaçlarına ilgi göstermez ve çatışmadan kaçınır. Uzlaşma kazana-kazan ya da kaybet-kaybet stratejisidir. İki tarafı da tatmin etme hedeflenir. İşbirliği ise kaçınmanın tam tersi kazan-kazan stratejisidir (Collins, 2001).

Buna alternatif olarak McIntyre beş tip çatışma yönetim stratejisi üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki kaçınma stratejisidir ki bu stratejiyi uygulayan kişinin kendi ve diğerlerinin çıkarlarına olan ilgisi düşük düzeydedir. İkinci strateji olan hükmetme stratejisinde kendi çıkarları ön planda iken diğerlerinin çıkarları önemsizdir. Uzlaşmacı yönetim biçiminde ise kendi ve diğerlerinin çıkarlarının önemi eşit düzeydedir. Dördüncü yönetim biçimi olan bütünleştirme stratejisinde her iki tarafında çıkarları çok önemlidir ve kişi her iki tarafı da memnun etmek için elinden geleni yapar. Bu strateji tarafların bilgi akışının son derece açık olduğu ve anlaşmaya varmaya engel olan farklılıkların analiz edildiği bir yöntemdir. Son olarak memnun etme yaklaşımı da kendi ve diğer tarafın çıkarlarını gözetir ve hükmetme stratejisinin tam tersidir. Bu stratejide ortak noktalar üzerinde odaklanılıp karşı taraf memnun edilmeye çalışılır (McIntyre, 1997).

Bu çalışmada çeşitli adlarla ifade edilen bu çatışma yönetim stratejileri arasından yine örgütsel çatışmaları yönetmede sıklıkla kullanılan tek taraflı, arabulucu kullanarak, uzlaşmacı ve ertelemeci yönetim biçimleri incelenecektir. Yukarıdaki beş stratejiyle kıyaslayacak olursak tek taraflı yönetim biçimini rekabete benzetebiliriz. Uzlaşmacı yine uzlaşmacı ve işbirlikçi yaklaşımın bir sentezi olarak karşımıza çıkacaktır. Ertelemeci yaklaşımı da kaçınma yaklaşımına benzetebiliriz. Arabulucu kullanarak çözüme biçimini ise farklı bir strateji olarak göreceğiz.

Her çatışma türü için farklı stratejiler uygulanabilir. Her bir strateji belli bir çatışma türünü çözümlenecek bir takım tekniklerden oluşmaktadır. Örneğin uzlaşma stratejisinde rehberlik, ortak hedefleri saptama, orta bir yol bulma ve gerçeğin altını çizme gibi teknikler kullanılırken tek taraflı yönetim stratejisinde tartışma, politikayı vurgulama, hemen itaat bekleme, tehdit etme, rica etme yerine isteme teknikleri kullanılmaktadır (Bondesio, 1992).

McIntyre 1997 yılında yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin çatışmayla başa çıkma yöntemleriyle ilgili verdikleri raporlarla astlarının yöneticilerinin kullandığı yönetim biçimlerini kaydettikleri raporların karşılaştırmasını yapmıştır. Araştırma modeli iki temel boyuta dayalıdır. Bunlar; kendine ilgi ve diğerlerine ilgidir. Bu iki boyutun alt boyutlarının da beş yönetim biçimi oluşturmaktadır. Bunlar; kaçınma, hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme ve memnun etmedir. Araştırmanın sonucunda yöneticiler kendilerini astlarına göre daha uzlaşmacı ve hükmedici olarak rapor ederken astlar yöneticilerini yöneticilerinin kendi raporlarına göre daha kaçınmacı ve daha az uzlaşmacı olarak rapor etmişlerdir. Sonuç olarak yöneticiler kendi çatışma yönetimi yaklaşımlarının daha pozitif görmektedirler.

#### **2.6.1.1. Tek Taraflı Yönetim Biçimi**

Bir tarafın işbirliği eğiliminin düşük, kendi çıkarını koruma eğiliminin yüksek olduğu durumlarda tek taraflı yönetim biçimi uygulanır. Bu yönetim biçiminde kastedilmek istenen tarafları bir kaybet kazan yarışına sokmaktır. Bunun sebebi tarafların her ikisinin de tatmin olacağı bir çözüm yolunun olmadığıdır. Bir taraf kaybeder, diğer taraf kazanır. Bir tarafın beklentisi hiç karşılanmazken diğer taraf tam anlamıyla tatmin olur(Elma ve Demir, 2000).

Bu duruma savaşı örnek olarak gösterebiliriz. Savaşta da olduğu gibi her iki taraf da çatışma ve savaşı sadece bir taraf kazanır (Ragin, 2000). Bu tip çözümlerde gücün etkisi büyüktür. Hangi taraf daha güçlü ise savaşı o kazanacaktır. Bu güç kimi zaman pozisyonun getirdiği güç olurken, kimi zaman

grup içinde kim diğerine göre daha lider ruhlu ise, kimin sözü daha çok geçerse onun gücü olur (Elma ve Demir, 2000).

Tek taraflı yönetim biçiminde baskın olan taraf yerinde dururken diğer tarafın da aynı pozisyonu almasını bekler. Tek taraflı yönetim biçimi sözlü ya da fiziksel güç, tehdit, kazanmasına yardımcı olacak dışarıdan destek arayışı, bilgiyi idare etme gibi baskın ve iddialı tutumlardan oluşur (De Dreu, 1997). Karşı taraf bütün bu kızgın ve agresif tutumları sergileyen bir stratejiye sahip olan tarafla bir kazan kaybet savaşına girmek istemeyebilir(Ragin, 2000).

Bu yönetim biçimi konunun kişi için önemli olduğu, kararı verecek otorite kişinin kendisi olduğu veya çabuk bir karar verilmesi gerektiği hallerde yararlıdır. Taraflar arası ilişkinin bozulması istenmediği takdir de önerilmeyen bir yöntemdir. Bu yönetim biçimi sık kullanıldığında ilişkiler ciddi zararlar görebilir (Haggstrom & Rubenstein, 1996).

#### **2.6.1.2. Arabulucu Kullanarak Yönetme Biçimi**

Taraflar aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları ortak bir noktada buluşturamıyorsa nesnellğine güvenilen bir kişinin veya grubun hakemliğine başvurulur. Aracı olan kişinin her iki tarafın da güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılan bir kişi olması çok önemlidir. Aracının kararı her iki tarafça kabul edilmelidir. Aracı her iki tarafı da dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve en doğru karara ulaşmaya çalışır (Eren, 2004).

Bazı anlaşmazlıklarda taraflar arasındaki statü farkı, kişilik farkı, kendini algılamalarındaki farklılıklar üçüncü bir kişinin katılımını gerektirebilir. Taraflar arasındaki çatışmanın yüzeysel bir biçimde çözülmeye çalışılması sonradan yeni çatışmaların yaşanmasını getirebilir. Bunu yok etmenin en iyi yollarından birisi bir arabulucunun taraflara çözümü bulma süreçlerinde eşlik etmesi ve onları yönlendirmesidir (Encina, 2001).

Arabuluculuk, başkalarının arasında yaşanan çatışmalara onların rızasıyla farklılıkları gidermek adına arkadaşça bir müdahale olarak da tanımlanabilir. Arabuluculuk, çatışan taraflar için iyi bir çözüm yolunun bulunması sürecidir. Arabulucu “Ne olmasını istiyorum?” sorusuna odaklanıp, yaptığı arabuluculuğun net sonucunu görmek istemelidir. Çatışmada arabuluculuk arabulucuyu çatışan beklentilerin, güçlerin ve baskı unsurlarının kesişme noktasındaki kişi olarak resmeder. Yani arabulucu ortadaki kişidir. Arabuluculuk uzlaşma arayışı, çatışmayı azaltma girişimi, pazarlık

sürecine katılım ve belli bir karara destek olsun diye koalisyonlar oluşturma işlerini kapsayabilir (Maurer, 1991'den aktaran Mhehe, 1997).

İçerden birisinin arabulucu olmasındansa dışardan birinin arabulucu olması her zaman daha iyidir. Çünkü içeriden olan kişi tamamen tarafsız olamayabilir, problemin bir parçası olabilir ya da taraflar onunla gizli, kişisel bilgilerini paylaşmaya yanaşmayabilir. Eğer tarafların arabulucunun tarafsızlığına, doğruluğuna ve yeteneğine saygıları varsa hiç şüphesiz sonuç daha başarılı olacaktır. Ayrıca arabulucunun faaliyetlerini tam bir gizlilik içinde yürütmesi de önemli bir unsurdur (Encina, 2001).

Arabuluculuk taraflara problemleri tartışabilme, geçmiş kırıgınlıkları tamir etme ve anlaşmazlıklarla doğru mücadele etme becerileri kazanma imkanı sunar. Arabuluculuk sayesinde taraflar göremedikleri noktaları görebilmeyi, bakış açılarını genişletmeyi ve problem çözüme işine girişebilmeyi başarırlar (Encina, 2001).

Buna karşın, birçok iş yeri çatışmalarının yeni koşullar altında ve yeni durumlarda tekrar etme olasılığı yüksek olduğundan çalışanların çatışmayla karşı karşıya gelmeden düşünce farklılıklarını kendilerinin çözümlemesinin çatışma yönetiminin asıl amacı olarak gösterilmiştir (Lankard Brown, 1998).

### **2.6.1.3. Uzlaşmacı Yönetim Biçimi**

Çatışma olasılığı olan ancak çözümü de olası olan pek çok durumda uzlaşma yöntemi de kullanılabilir. Uzlaşma yönteminde taraflar ortak bilgiler, ihtiyaçlar ve amaçlar üzerinde yoğunlaşırlar. İlâveten, taraflar birbirine güvenir, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya varmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve diğer tarafa baskı yapmamaya özen gösterilir. Uzlaşmanın ön koşulları, iyi niyet, isteklilik, ortak çözüm arama isteği, açıklık, rakip olarak görmeme ve ortak çıkarlar üzerinde yoğunlaşmadır (Karip, 2003).

Uzlaşmacı yaklaşım bir takım becerileri gerektirir. Bunlar; problemin doğasını keşfetme becerisi, yüz yüze gelmeyi öncelik haline getirme becerisi, dinleme becerisi ve karşı tarafın görüşünü alma isteği ve ortak karara varmak için problem çözüme sürecini kullanma becerisidir (Ragin, 2000).

Problemin doğasını keşfetme aşamasında dikkat edilmesi gereken çatışmanın değerler çatışması mı yoksa mantıksal çatışma mı olduğunu anlamaktır. Değerler çatışmasının çözümü genelde daha

zordur. Eğer çatışma akla yatkın bir çatışma ise uzlaşma yoluyla çözümlenmesi daha kolay olacaktır. Yüz yüze gelmeyi öncelik haline getirme becerisinden kastedilen karşı tarafa saldırma anlamına gelmez. Tam tersi bu aşama çatışan taraflara problemi ve problemin olası sonuçlarını ifade etme şansı verir. Karşı tarafı dinleme aşamasında kişi dinleme becerisini geliştirmelidir. Her iki tarafta karşıındakini düşünerek dinlerse uzlaşma başarılı sonuçlanır. Son aşama olan problem çözüme metotlarının kullanımı problemi netleştirme, muhtemel sonuçların değerlendirmesi, en iyi sonuca beraber karar verilmesi, çözümlü planlama ve değerlendirmeyi planlamadan oluşur (Ragin, 2000).

Uzlaşma öncesinde, görüşmenin amaçları, nasıl yürütüleceği ve ne kadar zaman alacağına ilişkin bir plan hazırlanmalıdır. Taraflar, en iyi seçeneklerini belirlemelidir. Karşı taraf daha güçlü olduğunda ya da anlaşmaya yanaşmadığında en iyi seçeneğin ne olduğu belirlenmelidir. Müzakere beş evreden oluşur. İlk karşılaşmada sözler ve davranışlar güven ve saygı oluşturmalıdır. Selamlaşma ve müzakere konuları dışında bir konuda sohbet buzları eritebilir. İkinci evrede, müzakerenin hangi konuda başlayacağı belirlenir. Burada sergilenen tutum müzakerenin gidişatını belirler. Kabul edilebilir bir konu ile başlanmalıdır. Üçüncü evrede, konunun ayrıntıları belirlenir. Her iki taraf ihtiyaçlarını ve çözümlü önerilerini ortaya koyar. Tarafların anlaşabilecekleri ortak alanlar tespit edilir. Dördüncü evrede önceden uzlaşılan konular ortaya konulduktan sonra diğer konulara yoğunlaşılır. Son evrede, uzlaşma formülünün ayrıntıları ve nasıl uygulanacağı görüşülür. Taraflar arasındaki anlaşma net olarak ifade edilmelidir (Karip, 2003).

Yine başka bir kaynağa göre, uzlaşma beş evreden oluşur. Bunlar:

1. Bir çatışma yaşandığının kabul edilmesi.
2. Tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını belirlemesi ve onaylaması.
3. Çözümlü tekniklerini ve bunların olası sonuçlarını belirleme
4. Her iki tarafında hedefini gerçekleştirecek çözümlü önerisini seçilmesi.
5. Çözümlü önerisinin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi (Ragin, 2000).

Çatışma üzerine yapılan araştırmalara göre uzlaşma yönetimi biçiminde taraflar fikirlerini rahatlıkla dile getirdiklerinden kendi kapasitelerinin farkına varabilmektedir. Aynı zamanda kendi düşüncelerinin önemini vurgulayarak özgüvenlerini pekiştirmiş olurlar. Karşı tarafın sorularını cevapladıkça düşünceleri netlik kazanmakta ve kesinleşmektedir (Tjosvold, 1997).



Çözülmesi imkansız gibi görünen problemlere yaratıcı çözümler bulma konusunda çoğunlukla bu stratejiyle başarılı olunmaktadır. Öte yandan, bu kadar zaman ve enerji harcamasının birçok problemin çözümünde negatif bir yansıması vardır(Ragin, 2000).

Bunun dışında göz önünde bulundurulması gereken bir gerçek de uzlaşmanın zaman alan bir yönetim biçimi olduğudur. Bu yöntem sonuç bütün taraflar için önemli olduğunda, taraflar arasındaki ilişki önemli olduğunda ve yine bütün tarafların etkin iletişim becerilerine sahip olduğunda yararlı bir yöntemdir. Fakat sorunun çözümünde çatışmaya dahil olan herkesin katkısı olmadığı takdirde uzlaşmacı yönetim biçimi yararsızdır (Haggstrom & Rubenstein, 1996).

#### **2.6.1.4. Ertelemeci Yönetme Biçimi**

Ertelemeci yönetim biçiminde yönetici bir anlaşmazlığın olduğunu bilmesine rağmen bunun kesinlikle ciddi olmadığını düşünebilir ve taraflara sorunu çözümlenmesi için bir süre tanıyabilir. Yöneticinin ileride müdahale ederse kendilerini cezalandırabileceği korkusuyla taraflar anlaşmaya çalışabilir. Ne var ki, çözüm için zaman tanıma ya da geciktirme yaklaşımı anlaşmazlığın boyutlarının artmasına neden olabilir (Eren, 2004).

Ertelemeci yönetme biçimine göre çatışılan çözüm seçeneği ya da çözüm seçeneği üzerindeki tartışmayı erteleyerek zaman kazanmak bazen çatışmayı kaldırabilir (Başaran, 2000). Çatışan taraf ertelemeci yönetim biçimini kullandığında durumu geçici de olsa hafifletmeye çalışır. Konunun altını öylesine belli belirsiz çizerler ki yüzleşme büyük olasılıkla meydana gelmez (Ragin., 2000).

Ertelemeci yönetim biçiminde kişi pasif, çekingen, işbirliğine yanaşmayan bir tavır sergiler. Bu yöntem olayların soğuması gerektiğinde, konu kişi için önemsiz olduğunda ya da kişi galip gelebileceğini düşündüğünde yararlı olabilir. Kişi düşüncelerini toparlamak için zaman kazanmak adına bu yöntemi kullanabilir. Bu yöntem sık kullanıldığında ve çatışma çözüme ulaşmadığında yararsız olur (Haggstrom & Rubenstein, 1996).

### **2.7. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Okulda uzun saatler geçiren eğitimciler için günlük sıkıntılarla mücadele etmek hiç de kolay bir iş değildir. Öte yandan aynı sıkıntılara çok daha rahat ve soğukkanlı yaklaşan eğitimciler de yok değildir. Bu nasıl mümkün olabilir? Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim sistemleri de çatışma ve stres kaynaklarıdır (Hanson, 2003).

Okullarda yaşanan çatışmalar çoğunlukla öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen, öğrenci-idareci ve öğretmen-idareci arasında meydana gelir. Okullarda çatışma farklı değerlere, geçmiş yaşantılara ve bireysel farklılıklara sahip olan kişiler arasında anlaşmazlık ve uyuşmazlık sonucu yaşanır. Çatışmalara stres neden olduğu gibi iyi yönetilmeyen çatışmalar da strese sonuçlanır (Güneş, 2006).

Okul müdürlerinin kaynak eksikliği, iş yükü, okul içi şiddet gibi birçok stres kaynağı vardır. Öğretmenler ise konularını sarsan ve problemi çözümlenmelerine engel olan tatsız, olumsuz hisleri tecrübe ettiklerinde strese karşı karşıya gelirler. Stres her zaman çatışmayla sonuçlanmasa da bazen gerginlik o kadar büyür ki en sonunda patlar ve o noktada çatışma yaşanır. Fakat ne acıdır ki bütün diğer resmi kurumlar gibi eğitim sistemleri müdürlerin ve öğretmenlerin yaşadıkları stresi ve çatışmaları çok ciddi boyutlara ulaşıya dahi görmezden gelir ya da yeterince önemsemez (Hanson, 2003).

Okul çevresinde görülen bireylerarası ve gruplar arası çatışmalar okulda yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmaların dört temel kaynağı vardır: iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve yetersiz kaynak. İletişim yetersizliği önemli bir faktördür. Örneğin, performanslarıyla ilgili düzenli geribildirim almayan öğretmenler moral düşüklüğü ve idareye karşı olumsuz yaklaşım sergileyebilirler ve bu da idarenin emirlerini yerine getirmede isteksizliğe kadar varabilir. Örgütsel yapı da çatışmanın önemli bir kaynağıdır. Öğretmenleri güçlendirmeyi hedefleyen bir örgütsel yapıda karar verilirken öğretmenlerin de fikri alınacağından sık ama düşük düzeyde çatışmalar yaşanabilir. Bunun tersi bir örgütsel yapı da ise az ama büyük çatışmalar yaşanabilir. Kişilik faktörü ise öğretmenlerin değiştirebileceği bir şey olmasa da iyi yönetilmesi şarttır. Kaynakların azlığı ise örneğin öğretmenlerin bekledikleri zammı almamaları sonucu bir çatışmaya dönüşebilir. Okul müdürünün burada yapması gereken olabildiğince adil davranmak ve kaynakların eşit dağılımını sağlamak olmalıdır (Lindelow ve Scott, 1989'dan aktaran Snowdon ve Gorton, 2002).

Çatışma iyi yönetildiğinde kurum için yararlı hale getirilebilir. Buradan yola çıkarak okul yöneticisinin de okulda oluşan çatışmalardan korkmaması gerektiği söylenebilir çünkü okul yöneticisi eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Okul yöneticisi okulda çıkan çatışmaları okula bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir (Erdoğan, 2003).

Okul müdürlerinin çoğu çatışma yaşanmasını engellemek ister. Fakat bazı durumlarda müdür çatışmanın yaşanmasını engellemek bir yana çatışma başlatmayı uygun görebilmektedir. Özellikle

Çalışanların performansları beğenilmediğinde ve çalışan bunu değiştirmek istemediğinde bu durum yaşanabilir. Örneğin, bir ğretmen öğrencilerini motive etmek konusunda eksik olup bu eksikliğini de kabul etmemekte olabilir. Bu durumda müdürün öğretmenle bu konuyu tartişması gerekebilir. Haliyle bu tartişma çatışmayla sonlanacaktır (Snowdon ve Gorton, 2002).

Türk Milli Eğitim Sistemi içinde hizmet veren okullarda kişiler arası ilişkilerde yaşanan sorunları çözmede kullanılabilir yöntemler bir ders olarak okutulmadığı gibi okullarımızdaki sorunların büyük bir kısmını, maalesef son derece geleneksel ve kötü bir sorun çözme yöntemi olarak kabul edilen güç kullanarak (tek taraflı) sorun çözme yöntemi ile çözülmektedir (Genç, 2004).

Eğitim kurumlarında bütün yöneticiler eğitim yönetimi hakkında ve hatta özellikle çatışma yönetimi hakkında eğitim almalıdırlar. Yöneticiler aynı zamanda eğitim hukuku hakkında bilgi sahibi olmalı, bir çatışma yöneticisi işe almalı ve öğretmenleri çatışma yönetimi hakkında eğitime tabi tutmalıdır (Bondesio, 1992).

Bursalıoğlu'na göre (2002) atışmanın okul ortamında yaşanması çok doğaldır. Burada temel iki sorun okul yöneticilerinin ve eğitim liderlerinin bu konu hakkında yetiştirilmesidir. Özellikle hizmet öncesi eğitim gerektiren çatışma yönetiminden yoksun yöneticinin çatışmalara çözüm bulmak bir tarafa çatışmalara neden olabileceği unutulmamalıdır. Öte yandan, öğretmenlerimizin de bu konuda bilgi sahibi olma gereksinimleri vardır.

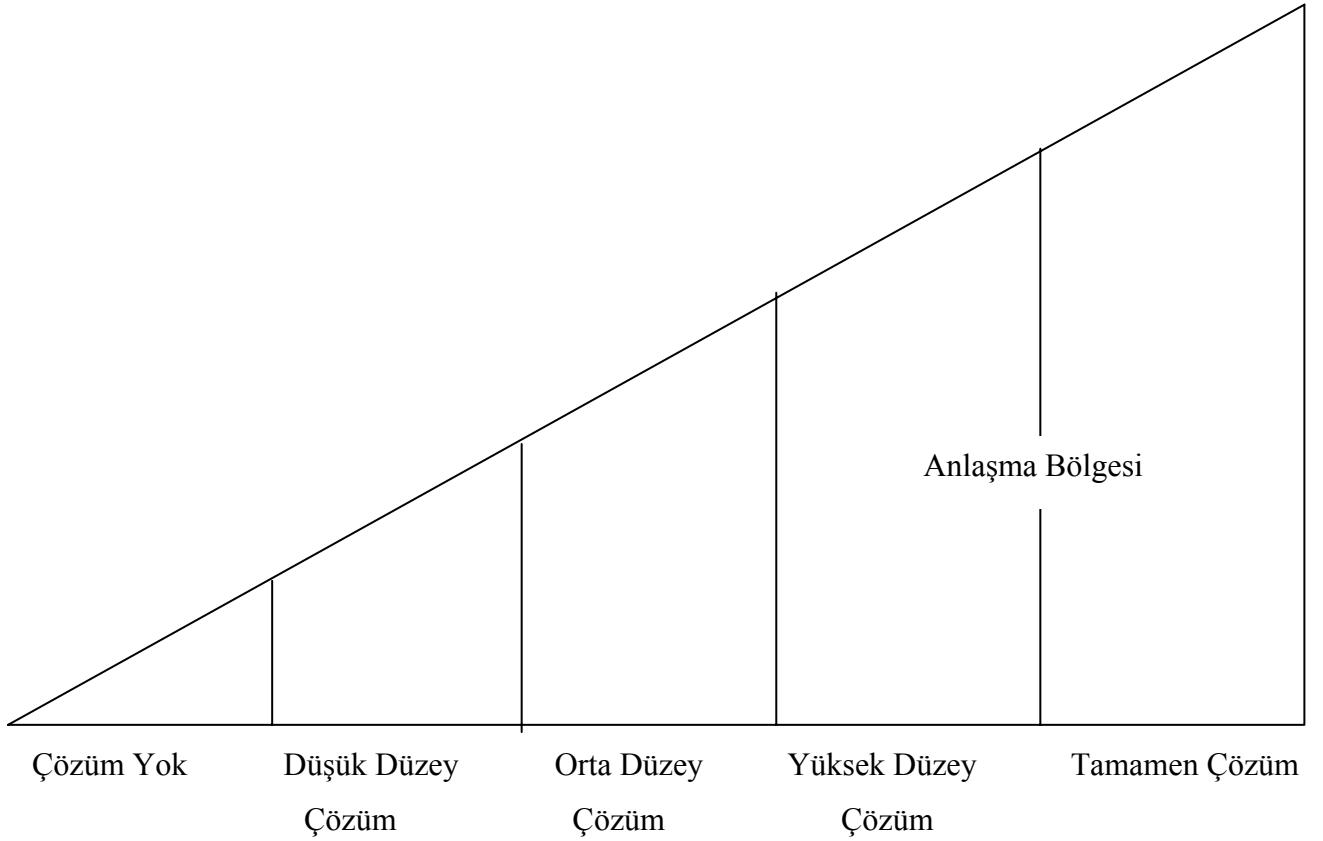
Son yıllarda öğretmenlerimizin çatışmanın önemi ve onu yönetme teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalarının gerekliliği giderek önem kazanmaktadır. Girard, "Okullarda atışma Yönetimi Konusunda ğretmenlerin Yetiştirilmesi" adlı makalesinde ğretmen adaylarının faklterde çatışma yönetimi becerisi kazandıracak bir programla yetiştirilmeleri gereğini savunarak, öğretmenlerin toplumda ve okullarda çok sık görülen çatışmalarla birlikte yaşamayı öğrenmeleri gerektiğinin altını çizmiştir ([www.ericfaciliry.net](http://www.ericfaciliry.net)'ten aktaran Gülşen 2006).

Okullarda yaşanan çatışmaların çözümü için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Barker ve arkadaşlarının konuyla ilgili yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre işbirlikçi ve ödün verme yöntemlerini kullanan müdürler çatışma yönetiminde daha başarılı olmaktadır. Öte yandan tek taraflı ve ertelemeci yöntemleri tercih eden yöneticiler başarısız olmaktadır (Barker, Tjosvold ve Anderson'dan aktaran Snowdon ve Gorton, 2002). Bunun yanı sıra arabulucu kullanarak yönetme biçimi iki ve ya daha fazla birey veya grup arasında yaşanan çatışmaların özmde işe yaramaktadır (Snowdon ve Gorton, 2002).

Okul müdürü ve diğer eğitimcilerin bilmeleri gereken bir gerçek zor doğası gereği çatışmalar her zaman çözümlenemez. Şekil 2-3 çatışmayı engellemek için gerçekleştirilen çabanın oranlarını ve muhtemel sonuçlarını görebilmekteyiz. Müdürün ya da eğitimcilerin çatışmayı tamamen çözümleyememesi başarısız olduklarını göstermez. Çatışmanın hafifletilmesi bile başlı başına bir başarıdır ve hatta beklide zor koşullar altında ulaşılabilecek hedef budur (Snowdon ve Gorton, 2002).

**Şekil 2-3**

**Çatışmayı Engellemek İçin Gerçekleştirilen Çabanın Oranları ve Muhtemel Sonuçları**



Wheeler, Terrence ve diğerlerinin 1990-1993 yılları arasında kırsal ve kentsel bölgelerde yer alan 30 okulda yürüttükleri Okullarda Çatışma Yönetimi Uygulaması Projesinde söz konusu okulların bazılarında arabuluculuk programı problem çözme programı gibi programlar uygulanırken bazı okullarda hiçbir çatışma yönetimi programı uygulanmamıştır. Programa dahil olan okullarda öğrencilerin çoğunun çatışmaya yaklaşımlarının iyileştiği, şiddette dayanmayan problem çözme biçimlerinin varlığını kavradıkları, iletişim becerilerinin geliştiği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra bazı okullarda disiplin problemlerinin azaldığı ve okul atmosferinin düzeldiği kaydedilmiştir. Bir orta dereceli okul erteleme oranının bir önceki seneye göre % 50 azaldığını ve bu azalışın takip

eden senelerde de devam ettiğini rapor etmiştir. Öte yandan aynı düzeyde ve program dışı bir okul üç yıl içinde erteleme oranında sürekli bir yükselme tespit etmiştir. Program dahilinde ki kırsal bir okulda şu pozitif öğrenci tutumları gelişmiştir:

- Öğrenciler kavgaları durdurmakta daha istekliler.
- Öğrenciler insanların dövülmeyi daha az hak ettiklerini düşünüyorlar.
- Arkadaşlarını kavga etmesini daha çok önlüyorlar.
- Öğrenciler kendilerine kendilerinin ve başkalarının problemlerini çözmekte daha çok güveniyorlar.

Bunların yanı sıra program kapsamındaki okullarda okul atmosferi iyileşmiş, öğretmenler ve danışmanlar hem kendi aralarındaki hem de öğrencilerle yaşadıkları çatışmaları yönetebilmek adına programdan yararlanmış, öğrenci arabulucular özgüven kazanmış, öğrencilerin evdeki davranışları da iyileşmiştir (Wheeler, Terence ve diğerleri, 1994).

Türnüklü ve Şahinin öğrenci çatışmalarının müdürler, öğretmenler, rehberlik uzmanları, öğrenci velileri ve öğretmenler tarafından nasıl çözümlendiğini bulmak amacıyla yaptıkları “İlköğretim Okullarında Çatışma Çözüm Stratejilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” adlı çalışmalarının sonuçlarına göre okullarda sıklıkla kullanılan çatışma çözüm stratejilerinin yapıcı stratejiler yerine yıkıcı stratejiler olarak kabul edilen şiddet, şikayet, öfke, öğüt verme yani hükmedici stratejiler olduğu saptanmıştır (Kasap, 2006’dan aktaran Gülşen, 2006).

E. Gülsemin Görgin (2003) tarafından ilköğretim yöneticilerinin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri üzerine yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim yöneticilerinin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri kıdem değişkenine bağlı olarak incelendiğinde anlamlı düzeyde bir fark gözlemlenmiştir. Yöneticilerin meslek hayatlarının ilk yıllarında çatışmaya geleneksel bir tutumla yaklaşarak çatışmayı geleneksel yöntemlerle çözdükleri, 15-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin çağdaş bakış açılarıyla çağdaş çözüm yöntemlerini kullandıkları ve daha sonraki yıllarda tekrar geleneksel bakış açısına ve geleneksel yönetim biçimlerine geri döndükleri gözlemlenmektedir.

Yine aynı araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri, kurs ya da seminer alıp almama değişkenine bağlı olarak incelendiğinde anlamlı düzeyde bir fark görülmüştür. Buna göre çatışma konusunda kurs ya da seminer alan ilköğretim yöneticilerinin çatışmaya çağdaş bakış açısıyla bakıp çatışmayı çağdaş yönetim biçimleriyle çözümledikleri gözlemlenmiştir (Görgin, 2003).

Yöneticilerin çatışmaya bakış açılarıyla çatışmayı yönetme biçimleri arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi gözlenmiştir. Buna göre çoğunlukla yöneticilerin çağdaş bakış açısına sahip oldukları ve daha çok uzlaşmacı yönetim biçimini tercih ettikleri gözlenmiştir. Geleneksel bakış açısına sahip olan yöneticilerin ise daha çok tek taraflı yönetim biçimini tercih ettikleri gözlenmiştir (Görgin, 2003).

Bondesio'nun 1992 yılında yayınladığı bildiride Mosoge'nin 1989 yılında kargaşa durumları yaşanan zenci öğrencilerin çoğunlukta olduğu bir okulda çatışma yönetim biçimleri üzerine yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına değinmiştir. Araştırma sonuçlarına göre gruplararası çatışmalarda tek taraflı yönetim biçimi ağırlıklı olarak öğrenci-öğrenci çatışmalarında, öğretmen-öğretmen çatışmalarında ve öğrenci-yönetim arasındaki çatışmalarda tercih edilmektedir. Öğrenciler arası ve öğrenci yönetim arası saldırganlık ve fiziksel güç içeren çatışmalarda yöneticiler daha çok tek taraflı yönetim biçimini uygularken daha az ciddi öğretmen-yönetici çatışmalarında yöneticiler yine bu yöntemi uygulamaktadırlar. Bu da yöneticilerin itaatsizliğe ne derece hoşgörüsüz olduğunun bir göstergesidir. Araştırmaya göre grup içi çatışmalarda uzlaşma yönetim biçimi tercih edilmektedir. Yine aynı araştırmaya göre idari politikaya karşı çıkan çatışmaları yöneticiler yine çoğunlukla tek taraflı yönetim biçimiyle idare etmektedirler. Araştırmanın genel sonuçlarına bakıldığında kargaşa durumlarında yöneticiler bütün yönetim biçimlerini kullanmalarına rağmen ağırlıklı olarak tek taraflı yönetim biçiminin tercih edilmekte olduğu ve uzlaşmanın ise pek tercih edilmediği saptanmıştır (Bondesio, 1992).

Bondesio bildirisinde aynı zamanda Van der Merwe'nin 1991 yılında normal okullarda yaşanan çatışmalar üzerine yaptığı araştırmaya yer vermiştir. Araştırma sonuçlarına göre normal okullarda çatışmaların yarısından fazlası davranışsal faktörlerden kaynaklanırken bu faktörü sırasıyla yapısal ve iletişimsel faktörler takip etmektedir. Kullanılan çatışma yönetimi biçimlerine gelindiğinde bu defa ağırlıklı olarak uzlaşmanın kullanıldığı, tek taraflı çatışma yönteminin ikinci tercih olduğu ve erteleme kısa süreli çözüm getireceğinden tercih edilmediği saptanmıştır. Tek taraflı çözüm yöntemi ise daha çok çatışmanın yoğunluğunun yüksek ve zamanın kısıtlı olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Bu da tek taraflı çözüm yönteminin daha çok kargaşa durumlarında tercih edildiğinin bir göstergesidir (Bondesio, 1992).

Bildirinin genel sonuçları kargaşa durumlarının özel olduğunu ve özel yöntemlerle çözümlenmesi gerektiğini, normal okullarda çatışmalara acil çözüm zorunluluğunun pek olmadığını ve yöneticilerin yumuşatma ve erteleme yöntemleriyle zaman kazanabileceklerini, çatışmanın tek bir

yöntemle değil çözüme sürecinde kullanılacak birçok yöntem ve teknikle çözümlenmesi gerektiğini ve son olarak her çatışmanın birbirinden farklı olduğu ve tek bir doğru çatışma yönetimi olmadığını göstermektedir (Bondesio, 1992).

Cornille, Pestle ve Vanwy 1999 yılında kırsal alanda çalışan ve şehir merkezlerinde çalışan öğretmenler ve çeşitli alanlarda çalışan yöneticiler üzerinde çatışma yönetim stratejileri hakkında bir araştırma yapmıştır. Ele aldıkları çatışma yönetim stratejileri kaçınma, tek taraflı, müzakere, uzlaşma ve kabullenme olmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenler çatışmayla mücadelede uzlaşmacı yönetim biçimini yöneticiler kadar çok kullanmaktadır. Öğretmenler en az tek taraflı yönetim biçimini kullanırken yöneticiler en az kaçınmayı kullanmaktadır. Kırsal bölgelerde ve şehir merkezlerinde çalışan öğretmenler arasında kullandıkları çatışma yönetim stratejileri açısından bir fark görülmemiştir. Son olarak kırsal bölgede çalışan grup tek taraflı yönetim biçimini meslektaşlarından çok velilerle yaşanan çatışmalarda kullanmaktadırlar. Şehir merkezinde çalışan grubun meslektaşlarına ve velilere uyguladıkları stratejilerde bir farklılık gözlenmemiştir.

Okullarda yaşanan çatışmalarda uygulanan arabuluculuk programları yetişkinlerin ve çocukların çatışmaları şiddete varmadan çözümlenmeleri fırsatını vermektedir. Arabulucu tarafların birbirlerini etkin bir biçimde dinleyebilecekleri, söz konusu problemleri belirleyebilecekleri, çeşitli çözüm yollarını değerlendirebilecekleri ve en iyi çözüme karar verecekleri güvenli ortamı sağlar. Arabuluculuk sayesinde gelişen işbirlikçi tutum çoğunlukla çatışmanın her iki tarafı da memnun eden sonuçlarla sonlanmasına olanak sağlar. İyi bir arabulucunun karara direkt bir etkisi olmaz (Wheeler, Terence ve diğerleri, 1994).

Okullar arabuluculuk programlarını erteleme ve olayların askıda kalma oranını azaltmak, etkin probleme çözmeyi desteklemek, önemsiz çatışmalarda öğretmen müdahalesini azaltmak ve okul atmosferini iyileştirmek için yürütülmektedir. Okullarda üç tip arabuluculuk programı vardır. Bunlar eğitilmiş arabulucu öğrencilerin çatışmaları yönetmesini amaçlayan öğrenciler arası arabuluculuk programı, eğitilmiş yetişkin arabulucuların yetişkinler arası çatışmaları yönetmesi amaçlanan öğretmen, personel, idareci, veli arabuluculuk programı ve öğrenci öğretmen arabuluculuk programıdır (Wheeler, Terence ve diğerleri, 1994).

## **BÖLÜM 3**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümlerine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

İstanbul ilinde çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerinin İngilizce hazırlık okullarında görev alan okutmanların çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama türü bir araştırmadır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2005-2006 akademik yılında, İstanbul ili sınırlarında çeşitli özel ya da devlet üniversitelerinin hazırlık okullarında İngilizce Öğretmeni olarak görev yapan okutmanlar oluşturmaktadır. İstanbul ili sınırlarındaki devlet ve vakıf üniversitelerini tespit edilmiştir. Bunlardan dokuzunu küme örnekleme ile seçilmiştir. Anketin dağıtıldığı bu üniversiteler şunlardır: Bilgi Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Ticaret Odası Üniversitesi, Mimar Sinan Üniversitesi, Işık Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu üniversitelerden de okutman olarak görev yapanların tamamına ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda toplam 252 okutmana ulaşılmıştır

#### **3.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmada Çatışmaya Bakış Açuları ve Çatışma Yönetim Biçimleri anketi çeşitli özel ya da devlet üniversitelerinin Hazırlık okullarında İngilizce öğretmeni olarak görev yapan okutmanlara uygulanmıştır. Anket araştırmacı tarafından okutmanların mesai saatleri içinde okullarında dağıtılıp toplanmıştır. Uygulama 2006 Nisan ayında başlamış ve anketlerin toplanması yaklaşık dört ay sürmüştür. Anket doldurma işlemi yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Katılımcıların içtenliğini sağlamak için anketin ne amaçla kullanılacağını ve ad soyadı belirtmeye gerek olmadığını içeren bir açıklama testin başında yazılı olarak belirtilmiştir. Ayrıca sözlü olarak da bunun bir tez araştırması için yapıldığı belirtilmiş ve katılımcıların soruları içtenlikle cevaplamaları rica edilmiştir.



### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama için E. Gülsemin Görgin tarafından 2003 yılında geliştirilen ve geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan bir anket kullanılmıştır. Anketin örneği Ek A'da yer almaktadır. Anket formu, “Katılmıyorum”, “Çok Az Katılıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini içeren beşli Likert tipi sorulardan oluşturulmuştur. Anket toplam 45 maddeden oluşmaktadır ve üç bölüm halindedir. Bunlar:

**Kişisel Bilgi Formu:** Kişisel Bilgi Formu toplam 10 sorudan meydana gelmektedir. Bunlar cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki yayın takip edip etmeme, yaş, kıdem, çalıştığı kurumdaki kıdem, çalıştığı üniversite, eğitim yönetimi konusunda seminer ya da kurs alıp almama ve bu kurslarda çatışmayla ilgili konuların yer alıp almamasıyla ilgili sorulardır.

**Çatışmaya Bakış Açıları Bölümü:** Bu bölüm çatışmaya bakış açılarını (Geleneksel Bakış Açısı, Çağdaş Bakış Açısı) ölçmektedir. Bu bölümde 1-6 maddeler Geleneksel Bakış Açısı, 7-14 maddeler Çağdaş Bakış Açısını ölçmeye yöneliktir.

**Çatışma Yönetim Biçimleri Bölümü:** Bu bölüm ise çatışma yönetim biçimlerini (Tek Taraflı, Arabulucu Kullanma, Uzlaşmacı, Ertelemeci) ölçmektedir. Bu bölümde 1-8 maddeler Tek Taraflı Yönetim Biçimi, 9-14 maddeler Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, 15-24 maddeler Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, 25-31 arası maddeler Ertelemeci Yönetim Biçimini ölçmeye yöneliktir.

Anket maddelerine verilen cevapların beşli ölçekteki karşılığı aşağıdaki gibidir.

- 1,00-1,49: Katılmıyorum
- 1,50-2,49: Çok Az Katılıyorum
- 2,50-3,49: Biraz Katılıyorum
- 3,50-4,49: Oldukça Katılıyorum
- 4,50-5,00: Tamamen Katılıyorum

Anket maddelerinin bazıları şunlardır: “ Çatışmanın tümü ile okuldan kaldırılması gerektiğine inanıyorum.”, “Çatışmanın çözümünde gerektiğinde üst yönetime danışırım.” Çatışmalarda okulun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçerim.” vb.

### 3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstatistiksel Anket yolu ile toplanan veriler SPSS for WINDOWS 11.0 istatistik paket programına girilmiş ve istatistiksel çözümlenmeler bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Öncelikle katılımcıların Kişisel Bilgi Formunda cevaplamış olduğu cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri saptanmıştır. Örneklem grubunu araştırmada ele alınan değişkenler açısından tanımlamak üzere yapılan bu betimsel istatistik işlemlerini takiben gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ( $n < 30$ ) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda:

1. Çatışmaya karşı bakış açıları olarak kabul edilen Geleneksel ve Çağdaş Bakış Açılı boyutları cinsiyet, eğitim düzeyi, devlet veya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak iki ayrı örneklem grubundan elde edilen iki ortalama arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için kullanılan “bağımsız grup t-testi”yle analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmada çatışma yönetim biçimleri olarak kabul edilen Tek Taraflı, Arabulucu Kullanma, Uzlaşmacı ve Ertelemeci yönetme biçimi boyutları da cinsiyet, eğitim düzeyi, devlet veya vakıf ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak bağımsız grup t- test’iyle çözümlenmiştir.
2. Yine bakış açıları boyutlarıyla kıdem değişkeni ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılan “One Way Anova” testiyle çözümlenmiştir. Çatışma yönetim biçimleri boyutları da kıdem değişkenine bağlı olarak One Way Anova testiyle analiz edilmiştir.
3. Son olarak da bakış açıları boyutlarıyla yönetim biçimleri boyutları arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen istatistiklerin anlamlılığı .05 düzeyinde ve çift yönlü olarak sınanmış; bulgular araştırmanın amaçlarının verilmiş sırasına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, anket uygulamaları ile elde edilen verilerden faydalanılarak ulaşılmış bulgulara ve bulguların yorumuna yer verilmiştir.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıttıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulguların sistematik olarak ifade edilebilmesi için tablolardan yararlanılmıştır. Her bir tabloda, veriler üzerine yapılan testler için gerekli bulunan ve yorumu kolaylaştıracak değerlere yer verilmiştir.

#### 4.1. Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdeler ve Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan okutmanların cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine ait dağılımlar; ayrıca örnekleme oluşturan okutmanlara uygulanan Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetim Biçimleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlarının; aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri çizelgeler halinde verilmiştir.

**Çizelge 4.1. Örneklemin Cinsiyet Değişkeni Frekansları**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	46	18,3	18,3
Kadın	206	81,7	100,0
Toplam	252	100,0	

Çizelgede görüldüğü üzere, örneklem grubu 46'sı erkek (%18,3) 206'sı kadın (%81,7) olmak üzere toplam 252 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

**Çizelge 4.2. Örneklemde Eğitim Değişkeni Frekansları**

<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
Lisans	161	63,9	63,9
Yüksek lisans	86	34,1	98,0
Doktora	5	2,0	100,0
Toplam	252	100,0	

Çizelgede görüldüğü üzere, örnekleme oluşturan okutmanların 161'i (%63,9) lisans; 86'sı (%34,1) yüksek lisans; 5'i (% 2,0) doktora düzeyinde eğitim almış olduklarını ifade etmişlerdir.

**Çizelge 4.3. Örneklemde Kıdem Değişkeni (Gruplandırılmış) Frekansları**

<b>Kıdem</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
1-4	49	19,4	19,4
5-9	78	31,0	50,4
10-19	76	30,2	80,6
20-40	49	19,4	100,0
Toplam	252	100,0	

Çizelgede görüldüğü üzere, örneklem grubu 49'u (%19,4) 1-4 yıl arası; 78'i (%31,0) 5-9 yıl arası; 76'sı (%30,2) 10-19 yıl arası; 49'u (%19,4) 20-40 yıl arası kıdeme sahiptir.

**Çizelge 4.4. Örneklemde Devlet ve ya Vakıf Üniversitesi Değişkeni Frekansları**

<b>Devlet/Vakıf</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
Devlet	138	54,8	54,8
Vakıf	114	45,2	100,0
Toplam	252	100,0	

Çizelgede görüldüğü üzere, örneklem grubunun 138'i (%54,8) devlet; 114'ü (%45,2) vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır.

**Çizelge 4.5. Örneklem Çatışma Yönetimi Konusunda Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkeni Frekansları**

<b>Çatışma Yön. Seminer/Kurs</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
Evet	65	25,8	25,8
Hayır	187	74,2	100,0
Toplam	252	100,0	

Çizelgede görüldüğü üzere, örneklem grubunun 65'i (%25,8) çatışma yönetimi konusunda seminer ya da kurs aldığını; 187'si (%74,2) almadığını ifade etmektedir.

**Çizelge 4.6. Geleneksel Yaklaşım Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Geleneksel Yaklaşım	252	3,03	1,18

Çizelgede görüldüğü üzere, Geleneksel Yaklaşım alt boyutuna verilen cevapların ortalaması 5 üzerinden 3,03 olup standart sapma değeri ise 1,18 olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.7. Çağdaş Yaklaşım Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Çağdaş Yaklaşım	252	3,24	,80

Çizelgede görüldüğü üzere, Çağdaş Yaklaşım alt boyutuna verilen cevapların ortalaması 5 üzerinden 3,24 olup standart sapma değeri ise 0,80 olarak tespit edilmiştir.

Geleneksel ve Çağdaş Bakış Açılımları Boyutlarının ortalamaları incelendiğinde Çağdaş Yaklaşım alt boyutunun Geleneksel Yaklaşım alt boyutundan daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Standart sapma değerlerinde ise Geleneksel Yaklaşım alt boyutunun Çağdaş Yaklaşım alt boyutundan daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

**Çizelge 4.8. Tek Taraflı Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Tek Taraflı Yön. Biç.	252	2,62	,57

Çizelgede görüldüğü üzere, Tek Taraflı Yönetim Biçimi alt boyutuna verilen cevapların ortalaması 5 üzerinden 2,62 olup standart sapma değeri ise 0,57 olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.9. Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Arabulucu Kul. Yön. Biç.	252	3,04	,54

Çizelgede görüldüğü üzere, Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi alt boyutuna verilen cevapların ortalaması 5 üzerinden 3,04 olup standart sapma değeri ise 0,54 olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.10. Uzlaşmacı Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Uzlaşmacı Yön. Biç.	252	3,47	,54

Çizelgede görüldüğü üzere, Uzlaşmacı Yönetim Biçimi alt boyutuna verilen cevapların ortalaması 5 üzerinden 3,47 olup standart sapma değeri ise 0,54 olarak tespit edilmiştir.

**Çizelge 4.11. Ertelemeci Yönetim Biçimi Alt Boyutuna Ait Aritmetik ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>
Ertelemeci Yön. Biç.	252	2,23	,70

Çizelgede görüldüğü üzere, Ertelemeci Yönetim Biçimi alt boyutuna verilen cevapların ortalaması 5 üzerinden 2,23 olup standart sapma değeri ise 0,70 olarak tespit edilmiştir.

Çatışma yönetim biçimlerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalama değerine sahip olanın Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, en düşük ortalama değerine sahip olanın Ertelemeci Yönetim Biçimi olduğu söylenebilir. Standart sapmada ise en yüksek değer Ertelemeci Yönetim Biçiminde, en düşük değer ise Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçiminde karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.2.Okutmanların Çatışmaya Bakış Açılarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmada okutmanların örgütsel çatışmaya bakış açılarını belirlemek amacı ile toplam 14 soru sorulmuştur. Bu sorulardan 6 tanesi çatışmaya geleneksel bakış açısını, 8 tanesi ise çağdaş bakış açısını yansıtan sorulardır. Okutmanların çatışmaya bakış açıları bu iki boyutta ayrı ayrı olmak üzere, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda örneklem grubunu oluşturan okutmanların Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetim Biçimleri Ölçeği alt boyutlarından Çatışmaya Bakış Açılı ile ilgili sorulardan aldıkları puanların; cinsiyet, eğitim düzeyi, devlet ve ya vakıf üniversitesi, seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi; kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

##### **4.2.1. Geleneksel Bakış Açısına Ait Bulgu ve Yorumlar**

Okutmanların çatışmaya bakış açıları geleneksel bakış açısı boyutunda ayrı ayrı olmak üzere cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak analiz edilmiştir.

**Çizelge 4.12. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Geleneksel	Erkek	46	3,12	1,24	,55	,57
	Kadın	206	3,01	1,17		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların geleneksel bakış açılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre erkek ve kadın okutmanların geleneksel bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.13. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Geleneksel	Lisans	161	3,01	1,24	-,26	,79
	Yüksek Lisans/Doktora	91	3,05	1,06		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların geleneksel bakış açılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre lisans ve yüksek okul/doktora eğitimi almış okutmanların geleneksel bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.



**Çizelge 4.14. Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, ANOVA Testi Sonuçları**

n, x ve ss Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	N	x	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Geleneksel Bakış Açısı	1-4	49	3,03	1,18	<b>G.Arası</b>	,32	3	,10	,07	,97
	5-9	78	3,01	1,23						
	10-19	76	3,00	1,11	<b>Toplam</b>	351,30	251	1,41		
	20-40	49	3,10	1,23						
	Toplam	252	3,03	1,18						

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların geleneksel bakış açısı puanlarının kıdem (gruplandırılmış)değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Çizelge 4.15. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Geleneksel	<b>Devlet</b>	138	3,14	1,17	1,67	,09
	<b>Vakıf</b>	114	2,89	1,18		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların geleneksel bakış açılarının devlet veya vakıf üniversitesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların geleneksel bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.16. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Geleneksel Bakış Açısı, T Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Geleneksel	Evet	65	2,86	1,16	-1,30	,19
	Hayır	187	3,08	1,18		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların geleneksel bakış açılarının seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs almış ve almamış okutmanların geleneksel bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

#### 4.2.2. Çağdaş Bakış Açısına Ait Bulgu ve Yorumlar

Okutmanların çatışmaya bakış açıları çağdaş bakış açısı boyutunda ayrı ayrı olmak üzere cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak analiz edilmiştir.

**Çizelge 4.17. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Çağdaş	Erkek	46	3,10	,80	-1,34	,18
	Kadın	206	3,27	,79		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların çağdaş bakış açılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre erkek ve kadın okutmanların çağdaş bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.18. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Çağdaş	Lisans	161	3,19	,82	-1,47	,14
	Yüksek Lisans/Doktora	91	3,34	,76		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların çağdaş bakış açılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve yüksek okul/doktora eğitimi almış okutmanların çağdaş bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.19 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, ANOVA Testi Sonuçları**

n, x ve ss Değerleri		ANOVA Sonuçları									
Puan	Grup	N	x	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Çağdaş Bakış Açısı	1-4	49	3,33	,75	<b>G.Arası</b>	1,41	3	,47	,73	,53	
	5-9	78	3,22	,85							<b>G.İçi</b>
	10-19	76	3,29	,67	<b>Toplam</b>	161,15	251				
	20-40	49	3,11	,92							
	Toplam	252	3,24	,80							

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların çağdaş bakış açısı puanlarının kıdem (gruplandırılmış)değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

**Çizelge 4.20. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Çağdaş	Devlet	138	3,26	,78	,44	,65
	Vakıf	114	3,22	,81		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların çağdaş bakış açılarının devlet veya vakıf üniversitesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların çağdaş bakış açılarının, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.21. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Çağdaş Bakış Açısı, T Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
	<b>Evet</b>	65	3,46	,80		
<b>Çağdaş</b>	<b>Hayır</b>	187	3,16	,78	2,60	,01

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların çağdaş bakış açılarının seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Bu sonuca göre çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs almış okutmanların almamış okutmanlara göre çatışmaya bakış açılarının daha çağdaş olduğu söylenebilir.

#### **4.3. Okutmanların Çatışmayı Yönetme Biçimlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmada okutmanların örgütsel çatışmayı yönetme biçimlerini belirlemek amacı ile dört boyut altında toplam 31 soru sorulmuştur. Bu sorularda ilk 8'i tek taraflı, 6 tanesi arabulucu kullanma, 10 tanesi uzlaşmacı, 7 tanesi ise ertelemeci yönetim biçimini yansıtan sorulardır. Okutmanların çatışmayı yönetme biçimleri bu dört boyutta ayrı ayrı olmak üzere, , cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda örneklem grubunu oluşturan okutmanların Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetim Biçimleri Ölçeği alt boyutlarından Çatışmaya Yönetim Biçimleri ile ilgili sorulardan aldıkları puanların; cinsiyet, eğitim düzeyi, devlet ve ya vakıf üniversitesi, seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi; kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

#### 4.3.1. Tek Taraflı Yönetim Biçimine Ait Bulgu ve Yorumlar

Okutmanların çatışmayı yönetme biçimleri tek taraflı yönetim biçimi boyutunda ayrı ayrı olmak üzere cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak analiz edilmiştir.

**Çizelge 4.22. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Tektaraf	Erkek	46	2,70	,61	,90	,36
	Kadın	206	2,61	,56		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre erkek ve kadın okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.23. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Tektaraf	Lisans	161	2,61	,61	-,30	,76
	Yüksek Lisans/Doktora	91	2,64	,51		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve yüksek okul/doktora eğitimi almış okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.24 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Grup	n, x ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	x	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Tek taraflı Yönetim Biçimi	1-4	49	2,61	,62	<b>G.Arası</b> <b>G.İçi</b> <b>Toplam</b>	,04	3	,01	,04	,98
	5-9	78	2,64	,59						
	10-19	76	2,61	,50						
	20-40	49	2,62	,61						
	Toplam	252	2,62	,57						

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların tek taraflı yönetim biçimi puanlarının kıdem (gruplandırılmış)değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Çizelge 4.25. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Tektaraf	Devlet	138	2,63	,58	,25	,80
	Vakıf	114	2,61	,56		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin devlet veya vakıf üniversitesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.26. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Tek Taraflı Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
	<b>Evet</b>	65	2,55	,64		
<b>Tektaraf</b>					-1,02	,31
	<b>Hayır</b>	187	2,65	,55		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs almış ve almamış okutmanların tek taraflı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

#### **4.3.2. Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimine Ait Bulgu ve Yorumlar**

Okutmanların çatışmayı yönetme biçimleri arabulucu kullanarak yönetim biçimi boyutunda ayrı ayrı olmak üzere cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak analiz edilmiştir.

**Çizelge 4.27. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
	<b>Erkek</b>	46	3,05	,60		
<b>Arabulucu</b>					,22	,82
	<b>Kadın</b>	206	3,03	,53		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre erkek ve kadın okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.28. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Arabulucu	Lisans	161	3,00	,52	-1,48	,14
	Yüksek Lisans/Doktora	91	3,10	,57		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve yüksek okul/doktora eğitimi almış okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.29 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Grup	Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	x	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Arabulucu Yönetim Biçimi	1-4	49	3,06	,57	<b>G.Arası</b> <b>G.İçi</b> <b>Toplam</b>	1,85	3	,61	2,0	,10
	5-9	78	3,13	,49						
	10-19	76	2,91	,53						
	20-40	49	3,06	,60						
	Toplam	252	3,04	,54						

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi puanlarının kıdem (gruplandırılmış)değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).



**Çizelge 4.30. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Arabulucu	Devlet	138	3,02	,58	-,60	,54
	Vakıf	114	3,06	,50		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin devlet veya vakıf üniversitesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.31. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Arabulucu Kullanarak Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Arabulucu	Evet	65	3,13	,51	1,66	,09
	Hayır	187	3,00	,55		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs almış ve almamış okutmanların arabulucu kullanarak yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

#### **4.3.3. Uzlaşmacı Yönetim Biçimine Ait Bulgu ve Yorumlar**

Okutmanların çatışmayı yönetme biçimleri uzlaşmacı yönetim biçimi boyutunda ayrı ayrı olmak üzere cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak analiz edilmiştir.

**Çizelge 4.32. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Uzlaşmacı	Erkek	46	3,51	,53	,53	,59
	Kadın	206	3,47	,55		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre erkek ve kadın okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.33. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Uzlaşmacı	Lisans	161	3,44	,548	-1,27	,20
	Yüksek Lisans/Doktora	91	3,53	,548		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre lisans ve yüksek okul/doktora eğitimi almış okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.34 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Grup	Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	x	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Uzlaşmacı Yönetim Biçimi	1-4	49	3,45	,56	<b>G.Arası</b>	1,31	3	,43	1,45	,22
	5-9	78	3,57	,52		<b>G.İçi</b>	74,36	248		
	10-19	76	3,39	,54		<b>Toplam</b>	75,67	251		
	20-40	49	3,46	,55						
	Toplam	252	3,47	,54						

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi puanlarının kıdem (gruplandırılmış)değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Çizelge 4.35. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Uzlaşmacı	Devlet	138	3,48	,52	,09	,92
	Vakıf	114	3,47	,57		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin devlet veya vakıf üniversitesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.36. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Uzlaşmacı Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
	<b>Evet</b>	65	3,58	,60		
<b>Uzlaşmacı</b>	<b>Hayır</b>	187	3,44	,52	1,72	,08

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs almış ve almamış okutmanların uzlaşmacı yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

#### **4.3.4. Ertelemeci Yönetim Biçimine Ait Bulgu ve Yorumlar**

Okutmanların çatışmayı yönetme biçimleri ertelemeci yönetim biçimi boyutunda ayrı ayrı olmak üzere cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, devlet ve ya vakıf üniversitesi ve seminer ya da kurs alıp almama değişkenlerine bağlı olarak analiz edilmiştir.

**Çizelge 4.37. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
	<b>Erkek</b>	46	2,38	,76		
<b>Ertelemeci</b>	<b>Kadın</b>	206	2,20	,68	1,46	,14

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre erkek ve kadın okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.38. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Ertelemeci	Lisans	161	2,25	,72	-1,07	,28
	Yüksek Lisans/Doktora	91	2,29	,65		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu sonuca göre lisans ve yüksek okul/doktora eğitimi almış okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.39 Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Grup	Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	x	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Ertelemeci Yönetim Biçimi	1-4	49	2,28	,69	G.Arası	,29	3	,09	,19	,89
	5-9	78	2,24	,74						
	10-19	76	2,22	,66	Toplam	124,27	251			
	20-40	49	2,18	,71						
	Toplam	252	2,23	,70						

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların ertelemeci yönetim biçimi puanlarının kıdem (gruplandırılmış)değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

**Çizelge 4.40. Devlet veya Vakıf Üniversitesi Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, t Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Ertelemeci	Devlet	138	2,27	,72	,97	,33
	Vakıf	114	2,18	,68		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin devlet veya vakıf üniversitesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

**Çizelge 4.41. Seminer ya da Kurs Alıp Almama Değişkenine Bağlı Olarak Ertelemeci Yönetim Biçimi, T Testi Sonuçları**

Puanlar	Gruplar	N	Ort.	ss	t	p
Ertelemeci	Evet	65	2,19	,68	-,59	,55
	Hayır	187	2,25	,71		

Çizelgede görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs almış ve almamış okutmanların ertelemeci yönetim biçimi eğilimlerinin, benzer şekilde oldukları ifade edilebilir.

#### **4.4. Çatışmaya Bakış Açısı Boyutları ile Çatışma Yönetim Biçimleri Arasındaki Korelasyon**

Okutmanların çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri arasındaki korelasyonu gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Çizelge 4.42. Çatışmaya Bakış Açısı Boyutları ile Çatışma Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları**

Puanlar		Tek Taraflı Yön.Biç.	Arabulucu Yön. Biç.	Uzlaşmacı Yön. Biç.	Ertelemeci Yön. Biç.
<b>Geleneksel Bakış Açısı</b>	r	,381	,138	,063	,378
	P	,000	,028	,316	,000
	N	252	252	252	252
<b>Çağdaş Bakış Açısı</b>	r	-,267	,044	,102	-,130
	P	,000	,486	,106	,040
	N	252	252	252	252

Çizelgeden de anlaşılacağı üzere çatışmaya bakış açıları ve çatışma yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda, geleneksel bakış açısı ile tek taraflı yönetim biçimi ve ertelemeci yönetim biçimi arasında istatistiksel olarak  $p<.001$  düzeyinde pozitif yönde; geleneksel bakış açısı ile arabulucu yönetim biçimi arasında istatistiksel olarak  $p<.05$  düzeyinde pozitif yönde; çağdaş bakış açısı ile tek taraflı yönetim biçimi arasında istatistiksel olarak  $p<.01$  düzeyinde pozitif yönde; çağdaş bakış açısı ile ertelemeci yönetim biçimi arasında  $p<.05$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer alt boyutlar arasındaki ilişkiler ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ )

## BÖLÜM 5

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

1. Araştırmanın sonucuna göre örneklem grubunun %81,7'sini kadınlar, %18,3'ünün erkekler oluşturmaktadır. Bu durumda okutmanların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu sonucuna varılabilir (Çizelge 4.1).

2. Okutmanların eğitim düzeyleri incelendiğinde varılan sonuç okutmanlarının çoğunun üniversite mevzunun olduğudur. Okutmanların % 63,9'u üniversite, % 34,1'i yüksek lisans ve %2'si doktora mevzunu olduklarını ifade etmişlerdir (Çizelge 4.2).

3. En yüksek kıdem grubu ise % 31'le 5-9 yıl arası grubu olmuştur. Yani örneklem grubunun çoğunu genç okutmanlar oluşturmaktadır (Çizelge 4.3).

4. Devlet üniversitelerine bağlı çalışan okutmanlar grubun %54,8'ini oluşturmaktadır. Aradaki az fark nedeniyle iki tip üniversiteden eşit oranda katılımcı olduğu söylenebilir (Çizelge 4.4).

5. Demografik sorular incelendiğinde son olarak çatışma yönetimi hakkında eğitim almamış okutmanların (%74,2) çoğunluğu oluşturduğunu görmekteyiz (Çizelge 4.5). Buradan çıkacak sonuç okutmanların çoğunun çatışma ve çatışma yönetimi konusunda yetersiz bilgiye sahip olduğudur.

6. Çatışmaya bakış açılarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde okutmanların çağdaş ve geleneksel yaklaşımları eşit oranda tercih ettikleri saptanmıştır (Geleneksel yaklaşım 3,03, çağdaş yaklaşım 3,24). Fakat Schwenk yöneticilerin çatışmaya bakış açıları üzerine yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin geleneksel yaklaşıma dönük olduğunu tespit etmiştir (Schwenk, 1990).

7. Çatışma yönetim biçimlerinin aritmetik ortalama sonuçlarına göre okutmanlar arabulucu kullanarak yönetim biçimini (3,04) ve uzlaşmacı yönetim biçimini (3,47), tek taraflı yönetim



biçimi (2,62) ve ertelemeci yönetim biçimine (2,23) göre daha çok tercih etmektedirler. Van der Merwe'nin okullarda yaşanan çatışmalar üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre yoğunlukla kullanılan yöntemin uzlaşmacı yönetim biçimi, ikinci tercih olarak tek taraflı yönetim biçimi olduğu saptanmıştır. Ertelemeci yönetim biçiminin ise tercih edilmediği gözlenmiştir (Van der Merwe, 1991'den aktaran Bondesio,1992) . İki araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir denilebilir.

7. Araştırmanın sonuçlarına göre kadın ve erkek okutmanların tercih ettikleri yönetim biçimleri benzerlik göstermektedir. Fakat Emir (2004), araştırmasında kadınların uyum gösterme ve kaçınma gibi daha az atılgan yönetim biçimlerini tercih ettikleri sonucuna varmıştır.

8. Demografik değişkenlerden bir diğeri olan eğitim düzeyinin okutmanların çatışma yönetim biçimlerine etkisi gözlenmemiştir. Buna karşın, Emir (2004) yapmış olduğu araştırmada eğitim düzeyi yükseldikçe işbirliği yaklaşımının tercih edilmediği ve astlar ve akranlara karşı tek taraflı yönetim biçiminin uygulandığı sonucuna varmıştır.

9. Yine aynı şekilde kıdem değişkeni ve çatışmaya bakış açıları ve çatışma yönetim biçimleri arasında bir fark gözlenmemiştir. Fakat Görgin (2003) yaptığı araştırmada yöneticilerin ilk yıllarında çatışmaya geleneksel bir tutumla yaklaşarak çatışmaları geleneksel yönetim biçimleriyle yönettiklerini 15-20 yıl arası kıdemle birlikte çağdaş bir tutum kazandıklarını, fakat daha sonraki yıllarda yine geleneksel bakış açısına geri dönüş yaptıklarını tespit etmiştir. Buna karşın, Emir (2004) araştırmasında kıdem arttıkça bireylerin daha çok geleneksel bir yönetim biçimi olarak kabul edilen kaçınma yaklaşımına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Burada sözü geçen araştırma sonuçları birbirleriyle örtüşmemektedir.

10. Araştırmanın kayda değer bulgularından birisi çağdaş bakış açısı ve seminer ya da kurs alıp almama değişkeni arasındaki ilişkidir(Çizelge 4.21). Okutmanların çağdaş bakış açıları çatışma yönetimi hakkında seminer ya da kurs alıp almama değişkenine göre farklılık göstermektedir. Yani çatışma yönetim hakkında seminer ya da kurs almış okutmanların almamış okutmanlara kıyasla daha çağdaş bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Bu durum çatışma ve çatışma yönetimi eğitiminin ne kadar yararlı olduğunu ortaya koymaktadır. Görgin (2003) araştırmasında aynı sonuca ulaşmıştır.

11. Bu araştırma sonucunda çatışmaya bakış açıları ve çatışma yönetim biçimleri arasında bir ilişki olduğu, fakat bu ilişkinin tutarsız olduğu ortaya konmuştur. Söz konusu iki alt boyut arasındaki ilişki incelendiğinde geleneksel bakış açılarının yine geleneksel yönetim biçimleriyle (tek taraflı ve ertelemeci yönetim biçimleri) pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat bunun yanında geleneksel bakış açısıyla çağdaş bir yönetim biçimi olarak kabul edilen arabulucu kullanarak yönetme biçimi arasında da pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Çağdaş bakış açısının ise geleneksel yönetim biçimleriyle pozitif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Buna karşın, çağdaş bakış açısıyla çağdaş yönetim biçimleri (uzlaşmacı ve arabulucu kullanarak yönetme biçimi) arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Bütün bunlar çatışmaya bakış açıları ve çatışma yönetim biçimleri arasında beklenenin aksine ilişkiler olduğunu ispatlamaktadır. Buna karşın, Görgin'in (2003) araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin çatışmaya bakış açılarıyla çatışmayı yönetme biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Geleneksel bakış açısına sahip olan okutmanlar tek taraflı yönetim biçimini tercih ederken çağdaş bakış açısına sahip olan yöneticiler daha çok uzlaşmacı yönetim biçimini tercih etmektedir. Buradan yola çıkarak bu iki araştırmanın sonuçları arasında tutarsızlık olduğu söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

1. Araştırmanın sonuçları okutmanların çatışma ve çatışma yönetim biçimleri hakkında yeterince bilgi birikimine sahip olmadıklarını göstermektedir. Anket çalışmaları esnasında okutmanların çatışma kavramına çok yabancı oldukları tespit edilmiştir. Okutmanlar çatışmaya nasıl bakmaları gerektiğini ve çatışmaları nasıl yönetmeleri gerektiğini yeterince bilmiyorlar denilebilir. Edindiğimiz bu bilgiler ışığında okutmanların çatışma yönetimi hakkında eğitime tabi tutulmaları şiddetle önerilmektedir.

2. Okutmanların çağdaş bakış açısına sahip olsalar bile geleneksel yöntemleri tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Bunun nedenlerinin insan doğasına dayandığı düşünülmektedir. Bu görüşe göre insan doğasında var olan kendini savunma içgüdü ve agresif yapı çatışma esnasında her ne kadar çağdaş bakış açısına sahip olursa olsun çatışan bireyin geleneksel yönetim biçimlerini tercih etmesine neden olmaktadır. Bu araştırma sonucu varılan bu kanının ispatı için bir araştırma yapılması önerilmektedir.

3. Aynı alanda yapılacak bir başka araştırmada çatışmaya bakış aıların anketle ama çatışmayı yönetme biçimlerinin gözlem yoluyla incelenmesinin daha doğru sonuçlara ulaştıracağı düşünülmektedir.

4. Yine benzer bir araştırmada örneklem grubu ikiye ayrılarak bir gruba çatışma eğitimi verilirken diğerine verilmeyip aradaki farkın ortaya konacağı bir araştırma yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Başaran, İ.E., 2000, Yönetim, s. 212, Feryal Matbaası, Ankara.

Bickmore, K., 1997, "Teaching Conflict Resolution in School: Curricular Considerations", Paper Presented at Connections 97 International Social Studies Conference, Sydney, New South Wales, Australia.

Bondesio, M.J., 1992, "Conflict Management at School: an Unavoidable Task", Paper Presented at the Regional Conference of the Educational Administration, Hong Kong.

Bursalıoğlu, Z., 2002, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, s. 158, 12. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Can, H., 2002, Organizasyon ve Yönetim, 11. Bölüm, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Coleman, M. ve McLean, G.N., 2002, "The Approaches to Conflict Managements in Teams", s.3, Paper Presented in Conflict Management and Decision Making Symposium, University of Minnesota

Collins, J. A., 2001, "Conflict Management: Cues and İmplications for Managers from Conflict Research", Yayınlanmış Doktora Tezi, Biola University.

Cornille, T. A., Pestle, R. E. ve Vanwy, R. W., 1999, "Teachers' Conflict Management Styles with Peers and Students' Parents", International Journal of Conflict Management, Florida State University.

De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E., 1997, "Introduction", Using Conflict In Organizations, Edited by De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E., s. 3, SAGE Publications, London.

De Dreu, C. K. W., 1997, "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue", Using Conflict In Organizations, Edited by De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E., s. 10-16, SAGE Publications, London.

Elma, C. ve Demir, K., 2000, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, s. 220-234, Anı Yayıncılık, Ankara.

Emir, O., 2004, "Çatışma Yönetimi Tarzları, Referans Roller ve İş Doyumu", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, MÜSBE.

Encina, 2001, Gregorio Billikopf, Conflict Management Skills, Chapter 13, The Regents of the University of California Agricultural Issues Center, California.

Erdoğan, İ., 1996, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, s. 145-220, Avcıol BasımYayın, İstanbul.

Erdoğan, İ., 2003, Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, s. 130-132, 4. bs., Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Eren, E., 1984, Yönetim Psikolojisi, s. 449, 30. Yıl Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., 2004, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Bölüm, 8. Baskı, Beta, İstanbul.
- Genç, M.F., 2004, “Kişiler Arası Sorunların Çözümünde Kullanılan Sistematik Modeller”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 161, Ankara.
- Gordon, Thomas, E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli, ed. Birsen Özkan, çev. Emel Aksay, s.137, 4.bs., 5bsk, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Görgin, G. E., 2003, “İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Y.Y.Ü.S.B.E.
- Gülşen, S., 2006, “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Yaşanan Öğrenci Çatışmalarının Nedenleri ve Öğretmenlerin Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Haggstrom, T., Rubenstein, C., 1996, “Capitalizing on Conflict”, In: Spewing New Ideas: A Cycle of Discovery.
- Hanson, E. M., 2003, Educational Administration and Organizational Behavior, Bölüm 11, s. 251-261, 5. Baskı, Pearson Education Inc.
- İngilizce Sözlük, 1995, The New Webster’s Dictionary of The English Dictionary, s. 205, Lexicon Publications Inc., New York.
- Jandt, F.E., 1985, Win-Win Negotiating: Turning Conflict into Agreement, s. 23-24, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Jehn, K. A., 1997, “Within-Group Conflict and Performance”, Using Conflict In Organizations, Edited by De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E., s. 97, SAGE Publications, London.
- Karip, E., 1999, Çatışma Yönetimi, s. 1, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Lankard Brown, B., 1998, “Conflict Management Trends and Issues Alert”, s. 3, ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, The Ohio State University, USA.
- Longaretti, L., & Wilson, J., 2006, “The Impact of Perceptions on Conflict Management”, from the Academic Search Premier database.
- McIntyre, S. E., 1997, “ Superior-Subordinate Conflict Management Style Reported by Self and Other”, Paper Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Chicago.
- Mhehe, E. G., 1997, “The Role of the School Administrator in Conflict Management”, EDRS.
- Oberschall, A., 1973, Social Conflict and Social Movements, s. 33, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Özer, K., 2003, Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli, 2. Baskı, s.341, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Ragin, N. W., 2000, “Strategies for Resolving Conflicts”, South California State University.

Snowden, P. E., ve Gorton, R. A., 2002, School Leadership and Administration, 5. Baskı, s.95-106, McGraw Hill, New York.

Tjosvold, D., 1997, “Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality”, Using Conflict In Organizations, Edited by De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E., s. 23-32, SAGE Publications, London.

Van de Vliert, E., Nauta, A., Euvema, M. C. and Janssen, O., 1997, “ The Effectiveness of Mixing Problem Solving and Forcing”, Using Conflict In Organizations, Edited by De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E., s. 38, SAGE Publications, London.

Wetlaufer. S., 2000, “Ekip Olmayan Ekip”, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, s.25, BZD Yayın, İstanbul.

Wheeler, Terence ve diğreleri, 1994, “Conflict Management in Schools: Sowing Seeds for a Safer Society. Final Report of the School Conflict Management Demonstration Project 1990-1993”, Ohio Commission of Dispute Resolution and Conflict Management, Columbus.

## EKLER

### Ek A: Anket Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu anket okutmanların örgütsel çatışmaya bakış açılarını ve kurumlarda ortaya çıkan çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlayan araştırmaya veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Bu ankette toplanacak veriler sadece bu amaçla, hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Ankete vereceğiniz cevaplardaki hassasiyetiniz ve ilginiz için teşekkür ederim.

Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Ayşe Elif Somel

### BÖLÜM I

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	Erkek <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>
2. Medeni durumunuz?	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>
3. En son mezun olduğunuz okul?	Yüksek Okul <input type="checkbox"/>	Üniversite <input type="checkbox"/>
	Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
4. Mesleki yayın takip ediyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>
5. Yaşınız?	_____	
6. Kıdeminiz (Yıl olarak)?	_____	
7. Şu an çalışmakta olduğunuz üniversitede kaçınıcı yılınız?	_____	
8. Şu anda çalışmakta olduğunuz üniversite?	_____	
9. Eğitim Yönetimi konusunda seminer ya da kursa katıldınız mı?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>
10. Katıldığınız seminer ya da kurslarda çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verildi mi?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>

### BÖLÜM II

#### OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI

ACIKLAMA: Aşağıda çatışmaya bakış açıları ile ilgili yargılar yer almaktadır. Bu yargıların her birine ne derece katıldığınızı alttaki ölçeğin size uyan seçeneğinin altındaki kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz.	Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Çatışmanın tümü ile okuldan kaldırılması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Çatışmanın okuluma zarar verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Okulda çatışmanın varlığı beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
4. Çatışmanın iş için harcanacak enerjiyi başka yöne çektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Okullardaki çatışmanın işbirliğini engellediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Okulda tartışmalı bir konuma girmekten kaçınıyorum	1	2	3	4	5
7. Çatışma okullarda dahi iyi çözümler oluşturmak için kullanılabilir.	1	2	3	4	5
8. Çatışmaların okullar için duruma bağlı olarak olumsuz ve olumlu yanları olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
9. Okulda bilinçli olarak çatışmanın yaratılması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Çatışmanın yaratıcılığı harekete geçirebileceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
11. Çatışmanın örgütsel etkinliği ve verimliliği artırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Genelde çatışmanın değil iyi yönetilmeyen çatışmanın örgüte zararlı olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
13. Gerektiğinde okulu geliştirmek için suni çatışma ortamları yaratılması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Okulda çatışmanın kaçınılmaz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

**BÖLÜM III**  
**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME BİÇİMLERİ**  
**B. YÖNETME BİÇİMLERİ**

<b>AÇIKLAMA:</b>					
1. Aşağıda öğretmenlerin çatışmayı yönetme biçimleri dört yeterlilik alanında maddeler halinde ifade edilmiştir. Her bir yeterliliği okuduktan sonra; o yeterliliğe ne derece katıldığınıza size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa “X” işareti koyarak belirtiniz.					
2. Lütfen hiçbir yeterliliği işaretlemeyiniz.					
	Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çatışma durumunda okullardaki çatışmanın çözümünde yönetsel güç kullanılması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Çatışma durumunda okullardaki çatışmanın hemen bastırılması gerektiğine inanıyorum.					
3. Herhangi bir çatışma durumunda genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırım.	1	2	3	4	5
4. Çatışma durumunda kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlılığını göstermeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5. Çatışmada otoritemi sarsacak bir konuma girmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
6. Çatışma esnasında başkaları benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam.	1	2	3	4	5
7. Çatışmada önem verdiğim konularda benim istediğimin olması için büyük çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
8. Bir çatışmayı yönetmenin en iyi ve tek yolunun tek taraflı çözüm olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
9. Okullardaki çatışmayı dışarıdan müdahalelerle çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
10. Çatışmayı çözmek için okulda hatırı sayılır kişilere başvururum.	1	2	3	4	5
11. Anlaşmazlıklarda gerektiğinde üçüncü tarafın görüşüne başvururum.	1	2	3	4	5
12. Çatışmaların çözümünde sadece bilgili olan meslektaşlarımdan yararlanırım.	1	2	3	4	5
13. Çatışmanın çözümünde gerektiğinde üst yönetime danışırım.	1	2	3	4	5
14. Çatışmaya neden olan sorunlar hakkında gerekirse uzman kişilere başvururum.	1	2	3	4	5
15. Çatışma durumunda kişisel çıkarları dengelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16. Çatışmaya düşen tarafları uzlaştırmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17. Çatışmalarda okulun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçerim.	1	2	3	4	5
18. Okulda çatışmayı çözüm yolu olarak taraflardan fedakarlık beklerim.	1	2	3	4	5
19. Meslektaşlarımla hoşnut olması için onlarla hemfikir olurum.	1	2	3	4	5
20. Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmede en iyi yol olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
21. Adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
22. Bir anlaşmazlığı çözebilme için meslektaşlarımla pazarlık yapabilirim.	1	2	3	4	5
23. Çatışmada tüm anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
24. Okullarda çatışmanın çözümünde takım çalışmasının önemli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
25. Çatışma üzerinde zaman harcamaktansa görmezden gelmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
26. Çatışmanın hemen çözülmesi mümkün değilse ertelemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
27. Çatışma geçicidir bunu oluruna ve zamana bırakmak gerekir.	1	2	3	4	5
28. Grup ciddi bir problemi tartışırken sessiz kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
29. Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar çatışmayı ertelerim.	1	2	3	4	5
30. Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
31. Bir sorunun çözümünde sorumluluğun başkasında olmasından hoşlanırım.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

Doğum tarihi: 30.04.1979  
Doğum yeri: Ankara  
Medeni Durumu: Evli

### Eğitim:

Lise 1997-1985 Özel Ahmet Şimşek Okulu  
Lisans 2001-1997 Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği  
Bölümü

### Çalıştığı Kurumlar:

2002-Devam ediyor YÜ Kuzey Hazırlık Okulu Okutman  
2001-2002 Quartet Schools of English İngilizce Öğretmeni ve Eğitim Danışmanı  
1999-2000 Kent English İngilizce Öğretmeni  
1999-2000 Elit English İngilizce Öğretmeni  
1998-2000 Kral Anaokulu İngilizce Öğretmeni  
1998-2001 Beyaz Köşk Anaokulu İngilizce Öğretmeni