

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**SPOR LİSELERİ YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMALARI YÖNETME
BECERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin Çağdaş BATMAZ

ELAZIĞ

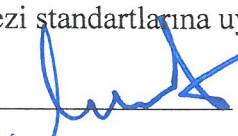
2015

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.


Prof. Dr. Cengiz ARSLAN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Zeki COŞKUNER

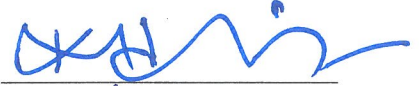
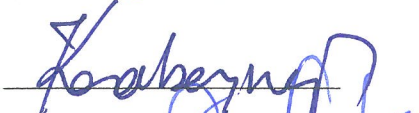
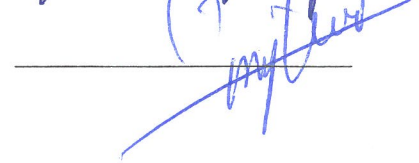
Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Hürmüz KOÇ

Doç. Dr. M. Fatih KARAHÜSEYİNOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Zeki COŞKUNER

İTHAF

Bu tezi, çalışmamın başından sonuna kadar yanımda olan biricik oğlum **Muhammet Ünay**'a, tatlı ve güzel kızım **Elif Ece**'ye ve desteğini hiç esirgemeyen sevgili eşim **Gülay BATMAZ**'a ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum bu çalışmanın her aşamasında yorum, öneri ve yönlendirmeleriyle tezin şekillenmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam **Yrd. Doç. Dr. Zeki COŞKUNER**'e,

BSY.14.01 numaralı proje ile araştırmaya destek veren **Fırat Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine**;

Zamanlarını ayırıp bu çalışmanın ölçeğini cevaplandıran, **Türkiye'deki tüm spor liseleri yöneticilerine**;

Ayrıca çalışmamın her evresinde manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen **aileme ve arkadaşlarıma** teşekkürlerimi sunarım.

Eylül - 2015

Hüseyin Çağdaş BATMAZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BAŞLIK SAYFASI	i
ONAY SAYFASI	ii
İTHAF	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xi
1. ÖZET	xii
2. ABSTRACT	xiv
3. GİRİŞ	1
3.1. Spor Liseleri	3
3.2. Çatışma Kavramı	4
3.2.1. Çatışmanın Tanımı.....	4
3.2.2. Çatışmanın Kapsamı	7
3.2.3. Çatışmanın Önemi	9
3.2.4. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar	11
3.2.4.1. Geleneksel Yaklaşım	12
3.2.4.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım	13
3.2.4.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım	14
3.2.5. Çatışma Süreci	15
3.2.6. Çatışma Türleri	15
3.2.7. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflama.....	16
3.2.7.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma	15
3.2.7.1.1. Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması	17
3.2.7.1.2. Kaçınma – Kaçınma Çatışması.....	17
3.2.7.1.3. Yaklaşma – Kaçınma Çatışması	17
3.2.7.2. Kişiler Arası Çatışma.....	18

3.2.7.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma	19
3.2.7.4. Grupların Kendi İçlerindeki Çatışma	19
3.2.7.5. Gruplar Arası Çatışmalar	20
3.2.7.6. Organizasyonlar Arası Çatışmalar.....	21
3.2.7.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Sınıflama	21
3.2.7.2.1. Fonksiyonel Çatışmalar	21
3.2.7.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	20
3.2.7.3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflama	22
3.2.7.3.1. Gizli Çatışma	22
3.2.7.3.2. Algılanan Çatışma	23
3.2.7.3.3. Hissedilen Çatışma	23
3.2.7.3.4. Açık Çatışma	24
3.2.7.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflama	24
3.2.7.4.1. Dikey Çatışma	24
3.2.7.4.2. Yatay Çatışma	25
3.2.7.4.3. Komuta Kurmay Çatışması	25
3.2.8. Çatışmanın Kaynakları.....	25
3.2.8.1. Çatışmanın Bireysel Kaynakları	28
3.2.8.2. Çatışmanın Grupsal Kaynakları.....	29
3.2.8.3. Çatışmanın İletişimsel Kaynakları.....	30
3.2.9. Çatışmanın Sonuçları.....	31
3.2.9.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	32
3.2.9.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	33
3.2.10. Çatışma Yönetimi.....	34
3.2.11. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	36
3.2.11.1. Davranışsal Yaklaşım	37
3.2.11.1.1. Rekabet.....	37
3.2.11.1.2. İşbirliği	38
3.2.11.1.3. Uzlaşma.....	38
3.2.11.1.4. Kaçınma	39
3.2.11.1.5. Uyum.....	39
3.2.11.2. Tutumsal Yaklaşım	39

3.2.12. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	40
3.2.12.1. Kaçınma ve Bağlanmama	41
3.2.12.2. Dondurma.....	42
3.2.12.3. Sorun Çözme Yaklaşımı	42
3.2.12.4. Yumuşatma	42
3.2.12.5. Güç ve Otorite Kullanma	43
3.2.12.6. Amaç Belirleme	43
3.2.12.7. Ödün Verme	43
3.2.12.8. Kişileri Değiştirme	44
3.2.12.9. Örgütsel İlişkileri Değiştirme.....	44
3.2.12.10. Çatışma Kaynağını Ortadan Kaldırma/Cezalandırma.....	44
3.2.12.11. Arabulma.....	45
3.2.13. Eğitim Kurumları ve Çatışmalar	45
3.2.13.1. Eğitim Yönetimi	46
3.2.13.2. Okul Yöneticileri ve Çatışmalar	47
3.2.14. Çatışma Yönetim Becerileri	53
3.2.14.1. Çatışma Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi.....	54
3.2.14.2. Yönetimsel Beceriler.....	55
3.2.14.2.1. Teknik Beceri	55
3.2.14.2.2. İletişim Becerisi	56
3.2.14.2.3. İnsan İlişkileri Becerisi	56
3.2.14.2.4. Analitik Beceri	56
3.2.14.2.5. Karar Verme Becerisi.....	57
3.2.14.2.6. Kavramsal Beceri	57
4. GEREÇ VE YÖNTEM	58
4.1. Araştırmanın Modeli	58
4.2. Araştırmanın Evreni	58
4.3. Veri Toplama Aracı.....	59
4.4. Verilerin Çözümlemesi.....	61

5. BULGULAR	64
5.1. Spor Liseleri Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler	64
5.2. Spor Liseleri Yöneticilerinin Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Dağılımları	65
5.3. Spor Liseleri Yöneticilerinin Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Dağılım Tabloları	72
6. TARTIŞMA	78
7. KAYNAKÇA	87
8. EKLER	94
9. ÖZGEÇMİŞ	107

TABLO LİSTESİ

No	T a b l o	Sayfa
1.	Çatışma Kaynakları	27
2.	Çatışmayı Yönetmekte Kullanılan İki Yaklaşım	37
3.	Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı ve Puanları	60
4.	Güvenirlilik İstatistikleri (Ön Test).....	62
5.	Güvenirlilik İstatistikleri (Son Test)	63
6.	Spor Lisesi Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	64
7.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına ilişkin t Testi Tablosu.....	66
8.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yaş” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	66
9.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yönetim Statüsü” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	67
10.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Atama Branşı” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	68
11.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	69
12.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yöneticilikteki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	70
13.	Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Eğitim Yönetimi Konusunda Alınan Seminerler” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	71
14.	Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	72
15.	Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yaş” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizli Tablosu	72
16.	Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yönetim Statüsü” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizli Tablosu.....	73

17. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Atama Branşı” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu	74
18. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizli Tablosu.....	75
19. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yöneticilikteki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizli Tablosu	76
20. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Eğitim Yönetimi Seminerleri” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizli Tablosu	77

ŒEKİL LİSTESİ

No	Şekil	Sayfa
1.	Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar	10
2.	Çatışmanın Oluşum Aşamaları	14
3.	Çatışma Türleri.....	16
4.	Çatışma Süreci	22
5.	Okul Yönetiminin Görevleri	51

1. ÖZET

Bu araştırma, spor liseleri yöneticilerinin çatışmaları yönetme becerilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve diğer paydaşlarıyla bir bütün olan spor liseleri, çatışmaların yaşanabileceği örgütler şeklinde düşünülmelidir. Bu nedenle spor liselerinde öğrenciler arasında çatışmalar olduğu gibi öğretmen ve yöneticilerin de içinde bulunduğu çatışmalar görülebilir. Çatışma sürecinde yönetim, daha etkin bir rol üstlenerek sorunların çözülmesi noktasında üzerlerine düşen görevi yerine getirmelidir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da uyumlu bir çalışma sürecinin devam etmesi için insanlar öncelikle farklılıklarını bir kenara bırakıp grup normlarına uygun hareket etmelidirler.

Araştırmanın temellendirilmesi ve amacına ulaşılabilmesi için araştırmacı tarafından konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye’de eğitim ve öğretim hizmeti sunan 50 spor lisesinin, 150 yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olan, “Çatışma Yönetimi Davranış Biçimleri Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Çözüm Stratejileri Ölçeği” M. Afzalur Rahim (1992) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek yöntemiyle yapılan bu araştırma, 48 spor lisesinin, 137 yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma doğrudan evren üzerinde uygulanmış olup, araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde de IBM SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. 3 bölümden oluşan ölçeğin; birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümünde çatışmalardaki davranış biçimlerini belirleyen değişkenlere, üçüncü bölümünde ise çatışmalar karşısındaki çözüm stratejilerini belirleyen değişkenlere yer verilmiştir. Çatışma yönetimi davranış biçimleri ölçeğinin (Cronbach’s Alpha) değeri $\alpha = ,873$ çözüm stratejileri

ölçeğinin (Cronbach's Alpha) değeri ise $\alpha = ,791$ bulunmuştur. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi ve t - testi kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlerinin anlamlılık düzeyi de ,05 olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda, spor liseleri yöneticilerinin çatışma esnasında davranış biçimlerini etkili kullandıkları ve çatışmalara karşı çözüm stratejilerini kullanma becerilerinin yüksek oranda olduğu tespit edilmiştir. Ancak yöneticilerin, mesleki ve yöneticilik kıdemi azaldıkça, çatışmalar karşısındaki davranış biçimlerini ve çözüm stratejilerini kullanma becerilerinin düştüğü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, eğitim kurumları, eğitim yönetimi, spor liseleri

2. ABSTRACT

Research on High School Sports Directors' Conflict Management Skills

This research has been done with the aim of defining the sports high school principals' conflict managing skills. The sports high schools that are whole with their managers, teachers, personals, students and other sharers, should be thought as organizations that conflicts can be seen. For this reason, there may be problems not only among students but also teachers and managers. In the problem solving process by undertaking a more effective role, like in all organizations, in educational organizations people should put their differences aside and behave appropriately to the group norms in order to keep a harmonious working process.

To justify and reach the research to its aim, the literature searching has been done about the topic by the researcher. 150 manager of 50 sports high schools that offer educational service in Turkey, constitute the border of the study. The data collecting tools "Conflict Management Behaviour Styles Scales" and "Conflict Management Solution Strategies Scales" have been developed by M. Afzalur Rahim (1992). The research done by scale method, has been applied to 137 manager of 48 sports high schools that offer educational service in Turkey, constitute the border of the study. The data collecting tools "Conflict Management Behaviour Styles Scales" have been developed by M. Afzalur Rahim (1992). The research done by survey method has been applied to 137 manager of 48 sports high school. The research has been applied directly on the border and IBM SPSS 21.0 packet program has been used in the analysis of the data gained at the end of the research. Of the three-part scale, in the first part personal information, in the second part the variants that designate the behaviour ways in the conflicts and in the third part the variants that determine the solution strategies against the conflict

have been mentioned. The value of the scale of the conflict management behaviour ways (Cronbach's Alpha) has been found $\alpha=,873$ and the value of the solution strategies scale has been found $\alpha=,791$. In the analysis of the data, frequency, percentage, arithmetical mean, standard deviation, variance analysis and t-test have been used. The significance level of the statistical analysis has been taken as ,05. At the end of the research, it has been detected that the sports high school managers use behaviour ways effectively during the conflict and their skills to use solution strategies against the conflicts are at a high rate. However it is found that as long as the managers' Professional and management seniority decrease, their behavioural ways against the solution strategies decline.

Key Words: Conflict, conflict management, educational institutions, educational management, sports high schools

3. GİRİŞ

Çatışma insanların topluluk halinde yaşadığı veya ortak bir yaşam alanını paylaştığı her yerde görülür. Nüfusun giderek arttığı, eldeki doğal kaynakların hızla tükendiği dünyada insanlar var olma savaşı içine girmektedirler. Sürekli rekabetin yaşandığı bu mücadele ortamı beraberinde çatışmaları da doğurmaktadır. Toplumsal yaşamın bir sonucu olan çatışma, birçok disiplinin tarafından incelenmiş ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Şendur (2006), genel olarak çatışmayı, kültürel değerler, kişilik, örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlamaktadır (1). Böylece farklı kültürel dokulardan gelen, farklı psikolojik özelliklere sahip olan bireyler, çatışmaların yaşanmasında etkili bir şekilde rol alırlar.

Sosyalleşme anlamında topluma hizmet eden eğitim kurumları, genellikle okul ismi verilerek tanımlanmaktadır. Bu kurumlarda, bir grup öğrenciyi toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre eğitim verilmektedir. Bu eğitim faaliyetlerin içeriği ise önceden belirli plan ve programlar dahilinde hazırlanmaktadır. Böylece bu tür faaliyetlerin sunumu sonucu öğrencilerde öğrenme dediğimiz istendik davranış değişiklikleri meydana gelmektedir (2). Okulun öğrenme amacını gerçekleştirmesinde ise en etkili rolü insanoğlu üstlenmektedir. Birde hammadde insan olunca hiç şüphesiz ilişkilerde çatışmaların olması kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (3). Kişisel farklılığa sahip insanların görev yaptığı okullarda, okul yöneticisi ile öğretmenler arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Okul müdürünün liderlik özelliklerinin yeterli düzeyde

olması okuldaki problemlerin çözümlenmesinde etkili olur. Okullarda oluşan çatışmaların okulun yararına olacak şekilde yönetebilmesi için okul müdürünün liderlik, çatışma kavramı, çatışmanın türleri ve çatışmanın çözüm yöntemleri ile ilgili bilimsel yeterlilik düzeyine ulaşmış olmaları beklenir (4).

Örgüt içerisindeki çatışmaların yönetilebilmesi karşılaşılan en önemli sorunların başında gelmektedir. Başarılı bir şekilde yönetilebilen çatışma, kaynağı ve büyüklüğüne bakılmaksızın o örgüt için gelişme ve verimlilik artısını sağladığı gibi iyi yönetilemeyen çatışmalar ise zamanla örgütsel gelişimi yavaşlatmakta ve birçok soruna neden olabilmektedir. Bu yüzden örgüt için var olan ve potansiyel olarak ortaya çıkabilecek çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (1). Çatışma doğru yönetildiğinde örgütler için pek çok avantaj sağlar. Çatışmaları olumlu yönde kullanabilmek için farklı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerden hangisinin seçileceği önemli bir konudur. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir şekilde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (5).

Araştırmanın inceleme grubunu oluşturan spor liseleri, dört yıl süreyle spor ağırlıklı eğitim ve öğretim faaliyeti sunan, orta öğretim kurumu niteliğine sahip okullar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu okulları yönetme görevini yerine getiren okul yöneticileri, eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşması noktasında birinci derecede sorumludurlar. İnsan unsurunun olduğu her yerde çatışmaların da olabileceğinden hareketle bir eğitim kurumu olan spor liselerinde de çatışmaların yaşanması muhtemel bir durum olarak değerlendirilmelidir. Bu noktada okul yöneticilerinin çatışmaları nasıl yönettikleri veya çatışma konusuna ne derece

hakim olduklarının belirlenmesi bu araştırmanın konusunu ve niçin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Böylece amaçlara ve başarıya sağlıklı bir şekilde ulaşmanın yolu çatışmaları etkili bir şekilde çözmekle mümkündür. Bu bağlamda bu araştırma, spor liseleri yöneticilerinin çatışmaları yönetme becerilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

3.1. Spor Liseleri

Spor liseleri yönetmeliğine göre, spor liseleri, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak, dört yıl süreyle spor ağırlıklı eğitim ve öğretim faaliyeti sunan okullar şeklinde tanımlanmaktadır. Spor liseleri, Anadolu lisesi statüsünde olup, spor eğitimi alanında yatılı, gündüzlü ve karma olarak 4 yıl süreyle eğitim ve öğretim yapan okullardır. Bu okullar, öncelikle sporla ilgili yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yerlerde açılır (6). Spor liseleri, spor alanında yetenekli öğrencilerin beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve becerileri kazanmaları ve alanları ile ilgili gelişmeleri takip ederek, Türk sporunu geliştirecek ve temsil edecek başarılı sporcuların yetiştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Spor liseleri ilk olarak 2004–2005 eğitim- öğretim yılında Erzurum, Malatya, Sivas ve Uşak'ta hizmete açılmıştır (7). Daha sonraki yıllarda yaygınlaşarak 2014 yılı itibariyle 49 ilde toplam 50 spor lisesi eğitim ve öğretim hizmeti sunmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri yönetmeliğine göre; spor liselerinin amacı öğrencilerin;

- İlgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda güzel sanatlar ve spor eğitimi ile ilgili temel bilgi ve beceriler kazanmalarına yönelik eğitim-öğretim görmelerini ve alanlarında başarılı bireyler olarak yetişmelerini,
- Güzel sanatlar ve sporla ilgili yükseköğretim programlarına hazırlanmalarını,

- Türk sanat, kültür ve sporuna katkıda bulunan ve başarıyla temsil eden bireyler olarak yetişmelerini,
- İş birliği içinde çalışma ve dayanışma alışkanlığı kazanarak takım ruhu ile hareket etmelerini,
- Alanlarıyla ilgili araştırma yaparak yorum ve uygulama yetkinliğine ulaşabilmelerini,
- Millî ve milletlerarası sanatsal ve sportif faaliyetleri takip ederek bilgi ve kültürlerini geliştirmelerini,
- Spor disiplini ve centilmenliği ile sanatçı duyarlılığını benimseyen bireyler olarak yetişmelerini sağlamaktır (6).

3.2. Çatışma Kavramı

Bu bölümde çatışma kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak; Çatışmanın tanımı, kapsamı, önemi, çatışma konusundaki yaklaşımlar, çatışma süreci ve türleri, çatışmanın kaynakları, sonuçları, çatışma yönetimi, çatışma yönetim stratejileri, eğitim kurumları ve çatışmalar ile çatışma yönetim becerileri konularına yer verilmiştir.

3.2.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, araştırmacının çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (8). En genel anlamda çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan enteraktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (9). Çatışma, dahil olan kişi veya kişilerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen, bireysel veya grup performansını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyen kişiler arası bir dinamiktir (10).

Günlük yaşamın akışı içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak sık sık karşılaştığımız ve genellikle her karşı koyuş ve olumsuz ilişki olarak tanımlayabileceğimiz bir olgu olan çatışma uzun yıllardır birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (11). Çatışma, sadece yönetim biliminin değil, psikoloji başta olmak üzere başka bilim dallarının da ilgilendiği konuların başında yer almaktadır. Bundan dolayı literatürde çatışma kavramı ile ilgili pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çatışma kavramı ile ilgili olarak literatürde çok sayıda tanımın yer almasının bir başka nedeni de çatışmaların çok değişik ortamlarda, düzeylerde ve çok farklı şekillerde ortaya çıkmasıdır. Çünkü çatışma, çok sayıda ve farklı örgütsel davranışları kapsayan bir süreçtir. Örgüt içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, karasızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları, çatışma kavramı ile açıklanmaktadır (12).

Çatışmaları bireysel ve örgütsel anlamda tanımlamak da mümkündür. Bireysel anlamda çatışma, hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (13). Örgütsel anlamda çatışma ise, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Örgüt üyelerinin birbirine karşı olumsuz davranışlarıdır. Örgütsel çatışma örgütsel yaşamın doğal bir sonucudur (14).

Çatışma, kişinin kendisiyle ve diğer bireylerle çeşitli sebepler sonucu yaşadığı problemleri ifade eder. Nasıl ifade edilmiş olursa olsun çatışmanın uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıt görüş beyan etme gibi temel unsurları vardır (15).

Modern yönetim yaklaşımına göre işletmelerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Çatışma örgütsel yaşamın doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkar.

Kurumlarda oluşan çatışmanın, azı da fazlası da zararlı bir durumdur. Çatışmanın azlığı kurumlarda verimsizliğe, durgunluğa yol açarken; fazlası da iletişim sorunlarına, işlerin durma noktasına gelmesine sebep olur. Çatışma etkili bir biçimde yönetildiği takdirde ise olumlu sonuçlar doğurabilir (14).

Çatışma örgüt kavramından ayrı düşünülemez. Bireysel çatışmalar bile örgütleri etkileyebilecek bir hal alabilirler. Çünkü örgütleri oluşturan bireyler çıkarları doğrultusunda davrandıkları takdirde ister istemez bir çatışma söz konusu olacaktır. Çatışma, örgütler açısından bir güç olarak değerlendirilmelidir. Performansın ise vazgeçilmez bir unsuru olarak ele alınmalıdır. Çatışma iyi yönetildiği takdirde performansı arttırıcı bir etki gösterir ve teşvik unsuru olarak öne çıkar (14).

Çatışma, örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeğidir. Bireylerin kendi içlerinde ve diğer bireylerle, grupların kendi içlerinde ve diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu düşünce ve inançlarda uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (16).

Çatışma, genelde olumsuz bir durum olarak algılanmıştır. Her ne kadar yıkıcı bir etken olarak görünse de yapıcı yönünün de olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, çatışma; bireylerin, grupların birbirine düşman olmasına neden olur. Projelerin iptal olmasına, masrafın bir anda yükselmesine iş görenlerin bir kısmının işten ayrılmasına da neden olabilir. Diğer taraftan anlaşmazlık birçok yapıcı sonuçlar getirir. Sorunlara dikkat çeker ve çözüm için neler gerektiğini vurgular. Grupları var olan problemleri çözmek için çalışmaya teşvik eder. Grubun birbirine olan bağlılığını, moralini yükseltir. İlgiyi, yaratıcılığı, yeni önerileri teşvik eder (17).

Çatışma örgütteki kişiler ya da gruplar arası anlaşmazlık veya düşmanlık olarak düşünülebilir. Çatışma bir kişiden ya da gruptan iş tanımının biçimsel yapısının bir sonucu olarak çelişen istemlerde bulunulması da olabilir. March ve Simon'a göre çatışma, karar vermenin standart mekanizmalarında bir kişi veya gruba bir hareket seçiminde güçlkle karşı karşıya bırakacak bir çöküştür. Daha anlaşılır bir tanımla çatışma, örgüt içinden ya da örgüt dışından kaynaklanabilir. Örgütlerde çatışma inandırma veya sorun çözme yaklaşımı ya da politik veya pazarlık teknikleri ile ele alınabilir (18).

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçer. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerine kurmaktadır. Ancak bireyin biçimsel veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişi/kişilerle uyuşmazlıklara girdiği görülebilir. Bu uyuşmazlıkların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (19).

Çatışma hayatın bir parçası ve hayatın zor olan yanındır. Corey'e göre Çatışma, insanların hem günlük hayatta hem de çalışmış oldukları kurumlarda karşılaşmış oldukları zorluklardır (20).

3.2.2. Çatışmanın Kapsamı

İşletmeler, kendi bünyesinde çalışan bireyler arasında çatışmaların olmasını her ne kadar tehlikeli durum olarak görse de az da olsa çatışmaların yaşanmasını doğal bir olgu olarak görmektedir. Eğitim kurumları da bir işletme gibi düşünülürse, her eğitim kurumunda çatışma mutlaka olacaktır. Önemli olan bu çatışma ortamını, kurumun amaçlarına uygun bir ortama dönüştürebilmektir.

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı herhangi bir ihtiyacını temin etmek istediğinde bir engelle karşılaşır; gerginlik kaçınılmaz olur (21). Çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan insanlar, bu etkileşim sürecini dengeli bir şekilde yürütmeye çalışır ve yaşamını kendi ilkeleri doğrultusunda devam ettirirler. Ancak her bireyin toplumsal yaşamın gereği olarak uyacağı veya uyum sağlayacağı birtakım kurallar vardır. Birey bu kurallara uyma noktasında sorun yaşarsa, insan hayatında çatışmalar başlamış olur. İnsan bu çatışmaları kendi lehine dönüştürebilmeli ve bu çatışmalar, insanı daha değerli kılan, büyüten, olgunlaştıran bir unsur olarak insan hayatında yer alabilmelidir.

İnsanlar farklı (kültürel, ekonomik, eğitsel vb.) çevrelerde doğup büyümektedirler. Sosyal hayatta ise yetiştikleri çevre ile farklı özellikler gösteren alanlarda yaşamak zorunda kalabilirler. Kişi her zaman özellikleri ile birebir uyum sağlayabileceği kişi ve örgütlerle etkileşim halinde bulunamayacağından anlaşmazlık durumlarının ortaya çıkması doğaldır. Aynı şekilde kişilerden oluşan grupların da her zaman birbirleriyle tam olarak anlaşmaları mümkün değildir (22). Dünyadaki tüm gelişmelerin temelinde çatışmaların var olduğu unutulmamalıdır. Her çatışma farkında olmadan birey veya örgütün önüne açılan fırsatlar şeklinde değerlendirilmelidir. Çatışmanın olmadığı örgütlerde, performanstan, yaratıcılıktan, inovasyondan ve değişimden söz edilemez. Çatışma, kurumlara yenilikler sunulmasına imkan sağlar. Böylece başarıya giden yolda çatışmaların olması doğal bir durum olarak görülür.

3.2.3. Çatışmanın Önemi

Çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (23). Bu durum karşısında önemli olan insanlar arasındaki farklılıkları örgütün çıkarları doğrultusunda kullanabilmektir. Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri onların önemli görevleri arasındadır. Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar (24).

Çatışmaların eğitim kurumları açısından en büyük önemi, şüphesiz örgütün performansını etkilemiş olmasıdır. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da örgütsel performansa etki edebilecek bir çatışma düzeyi vardır. Çatışma düzeyinin minimum olması örgüt performansını düşürür. Çatışma düzeyinin yüksek olması eğitim kurumlarını kaos ortamına sürükleyerek örgütsel performansı düşürürken; düşük düzeydeki çatışma, yeni fikirlerin ve değişimlerin ortaya çıkmasına olanak vermediğinden dolayı yine örgütsel performansı düşürür. Dolayısı ile günümüzün etkin ve verimli yöneticilerinden, ortaya çıkabilecek bu çatışmaları işletmeye zarar vermeden veya en az zararla çözebilme yetenek ve becerilerine sahip olmaları değil, bu çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek hale dönüştürmeleri beklenmektedir (25).

Bu nedenle; artık, çatışmaların işgücü verimliliğini ve örgütsel performansı arttırmada yapıcı bir şekilde kullanılabileceği ve günümüzde, çatışmaların azaltılması ve çözümlenmesinin yeterli olmadığı; gerektiğinde teşvik edilmesi gerektiği görüşlerinin ön plana çıkmasından dolayı, çatışmaların çözümü yerine; çatışmaların yönetimi kavramı kullanılmaktadır (26).

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alan konuların başında gelmektedir. Çatışmanın örgüt ve birey açısından taşıdığı önem dolayısı ile de yöneticilerin çatışma konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Çatışmalar, örgüt amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yönetilmelidir. Böylece bireyin ve örgütün ortaya çıkan olumsuz durumdan fayda elde etmesi sağlanabilmelidir (27).

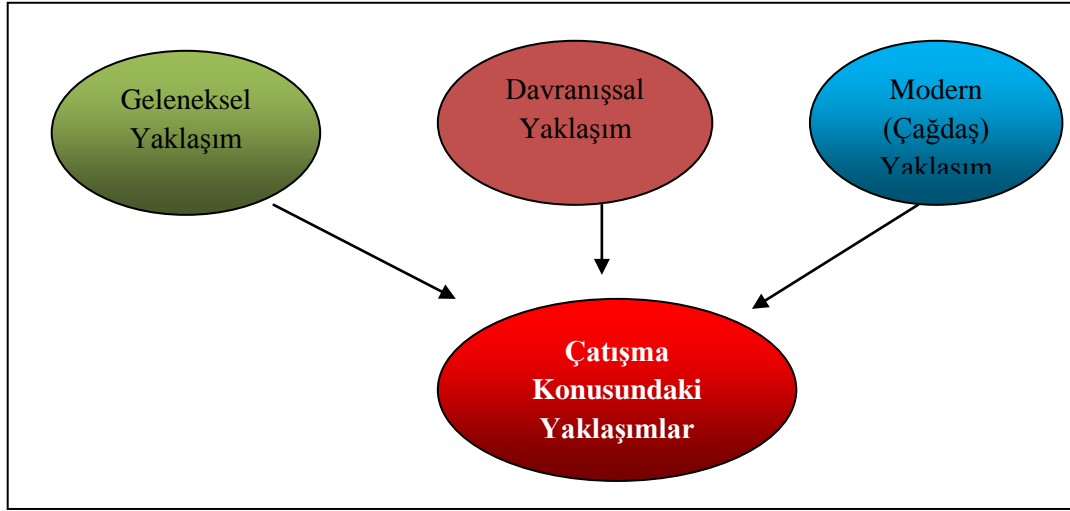
Bireyler arası çatışma etkin bir şekilde yönetildiğinde, bireylerin empati yeteneklerinin gelişmesine, öz güvenlerinin artmasına, kendilerini ifade etmelerini sağlayacak ortamların oluşmasına yardımcı olur. Bu olumlu sonuçlara ulaşabilmek için çatışmanın şiddetlenmesini beklemeden, zamanında müdahale edilmesi oldukça önemlidir. Çatışmanın yöneticiler tarafından göz ardı edildiği, önemsenmediği veya gizlenmeye çalışıldığı durumlarda olumlu sonuçların doğması mümkün değildir (28).

3.2.4. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütlerde ve gruplarda çatışmanın rolü ile ilgili bir çatışma olduğu söylenebilir. Önemli olan çatışmadan kaçınmaktır. Çünkü çatışma örgüt için olumsuz bir durumdur. Bu geleneksel yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Diğer

bir görüş ise davranışsal yaklaşımdır. Bu modele göre de çatışma herhangi bir grup için doğal ve kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu her zaman örgüt için olumsuz bir durum göstermeyebilir. Bu tür çatışmalar zaman zaman performansı olumlu ölçüde etkileyebilir. Üçüncü ve en yeni görüş ise modern yaklaşımdır. Bu ise çatışmanın grup içinde olumlu bir güç olduğunu önermekle kalmayıp, bir grubun etkin çalışması için çatışmanın tamamen gerekli olduğunu açıkça öne süren bir yaklaşımdır (29).

Şekil 1. Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar



Şekil, Özkalp (2008)'in çalışması esas alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (29).

3.2.4.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, çatışmayı olumsuz bir durum olarak tanımlamış ve çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Hawthorne deneylerinde yapılan çalışmalarda çatışmanın bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve isteklerine duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya çıkmıştır (29). Buna göre çatışmadan mümkün olduğunca kaçınılması ve meydana geldiği anda hemen çözüme kavuşturularak yok edilmesi gerekmektedir. Taylor, Fayol ve Weber, hatırlanacağı üzere, örgütün biçimsel yapı ve işleyişine yönelik

katı kurallar belirlemiş ve bu kurallara uyulması ile etkililik ve verimliliğin arttırılacağını ileri sürmüştür (30). Buradaki düşünce, iyi düzenlenmiş, ayrıntılı görev tanımlarının yapıldığı, yetki ilişkilerinin açık olarak düzenlendiği örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmayacağıdır. Örgütün yapı ve işleyişinde negatif etkiler yaratacağı düşünülen çatışma olgusu, klasik yönetim kuramcıları tarafından önlenmeye çalışılmıştır (31).

Bu görüşü savunanlar dikkatlerini çatışmanın nedenleri üzerine yoğunlaştırmışlardır (32). Geleneksel görüşe göre çatışma, zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarsız kalması gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar ve örgüt için işlevsel değildir (33).

3.2.4.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım

Çatışma, personel arasında uyumsuzluk gösteren birkaç kişinin ortaya çıkardığı bir sorundur. Bu nedenle, personel arasında farklılıklar verimliliği düşürür. Davranışsal yaklaşımın temsilcilerinden Moreno (1953)'ya göre, benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan gruplar daha verimli bir biçimde çalışır. Çatışmanın önlenmesi için personel arasında farklılıkların grup süreçleri kullanılarak en aza indirilmesi gerekir (23). Bu görüşe göre gruplar ve örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması doğaldır ve çatışma grubun, örgütün performansını arttırıcı etkide bulunabilir. Davranışçı görüş, çatışma kaçınılmaz olduğu için çatışmanın kabul edilmesini savunmuştur. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna inanılmıştır (34). Örgütsel çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğu görüşünü savunan neo-klasik

kuramcılar, çatışmanın ortadan kaldırılması yerine, onu kabul ederek ondan faydalanma görüşünü benimsemişlerdir (31).

Davranışsal yaklaşım, çatışmaların doğal bir olgu olduğunu insanoğlunun olduğu her yerde çatışmanın olabileceğini savunmuştur. Bu görüşe göre çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Geleneksel görüşün aksine çatışma, olumsuz bir durum olmayıp örgütün performansını olumlu etkileyebilecek bir olay olarak açıklanmıştır. Çatışma konusunda Davranışsal yaklaşım, çatışma ile ilgili görüşlerini 1940'lardan, 1970'lerin ortalarına kadar açıklama gayretinde olmuştur.

3.2.4.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Modern görüşler, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraftarıdırlar. Çünkü modern yönetim bilimcilere göre, uyuşum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır (35).

Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi veya verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşaması yani varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir (36).

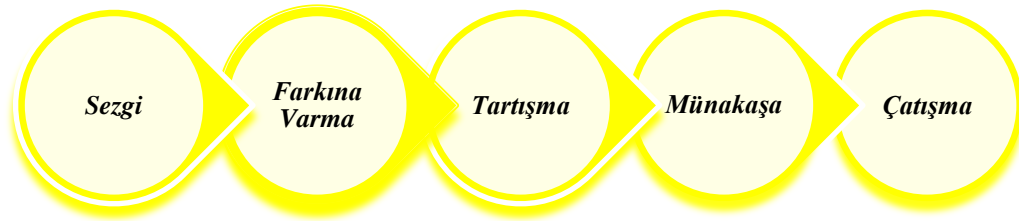
Modern yaklaşım, örgütsel etkililiğin sağlanmasında çatışmalardan faydalanılması gerektiğini ve etkin yönetimi ile örgütün etkili kılınacağını savunmaktadır (37). Açık sistem yaklaşımını esas alan bu yaklaşıma göre, aslında örgütün sağlığı ve etkililiği için belirli miktarda çatışma olmalıdır. Aksi takdirde

örgütte yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz etkilenir. Buna karsın, sürekli ve önemli çatışmalar yaşayan örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmede yetersiz kalması gibi nedenlerle yine performans olumsuz etkilenir ve hatta örgütün yasaması tehlikeye düşebilir (38).

3.2.5. Çatışma Süreci

Herhangi bir çatışmanın, örgüt içinde su yüzüne çıkması için şu aşamalardan geçmesi gerekir (33).

Şekil 2. Çatışmanın Oluşum Aşamaları



Şekil, İpek (2003)'ün çalışması esas alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (33).

Sezgi: Herhangi bir davranış ya da değişikliğin sonucunun kestirilmesidir.

Farkına Varma: Değişikliğin konuşmaya başlanması ve bu konuda tansiyonun yükselmesi.

Tartışma: Değişikliğin biçimsel olarak duyurulması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmaya başlaması.

Münakaşa: Farklılıkların keskinleşmesi ve açıkça söylenmesidir.

Çatışma: Tarafların, karşındakileri kendi görüşlerini kabul etmeye zorlamasıdır.

Organizasyonlarda değişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Örgütlerde çatışma, bölümler, gruplar ve bireyler arasında kaçınılmaz bir süreçtir. Eğer örgüt bir değişimi yaşamak azmindeyse çatışma şarttır. Çatışmada önemli olan farklılıkların bütünleştirilmesi ve organizasyonların enerjisini boşa harcamalarının sağlanmasıdır (39).

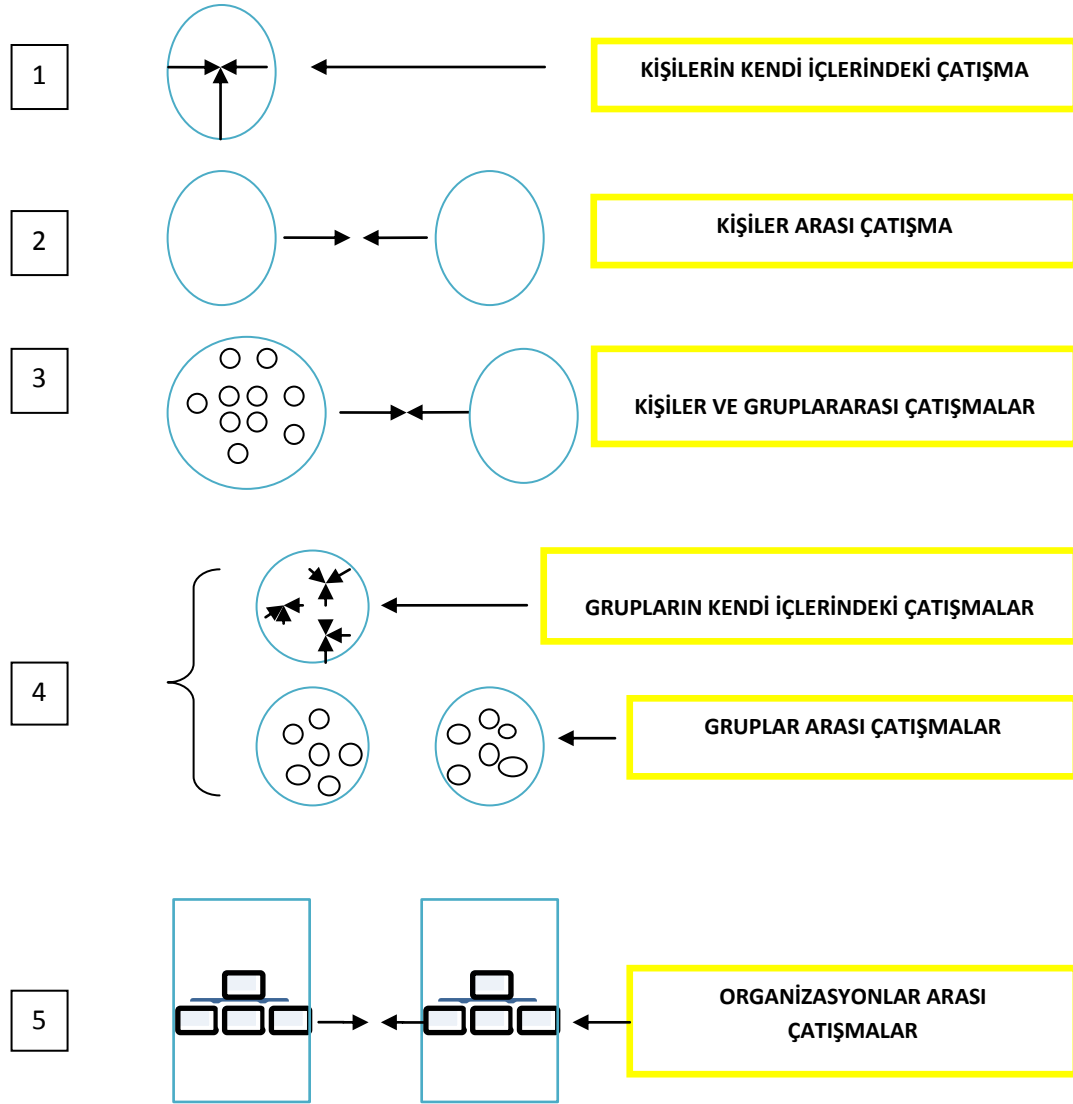
3.2.6. Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür. Çatışmaların sınıflandırılması genellikle çatışmalara neden olan öncül durumlara göre yapılmaktadır. Çatışmalar görevler, işler, değerler, amaçlar gibi bir dizi kaynaktan ortaya çıkmış olabilir. Çatışmaların doğasının ve etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından çatışma kaynaklarına göre bir sınıflandırma yapılması yararlı olacaktır (40). Çatışma evreleri tanımlanırken, çatışmaların nitelikleri, yoğunluğu ve şiddeti dikkate alınarak bir sınıflama yapılmıştır. Çatışmalar, çatışma kaynaklarına göre ya da çatışmanın gerçekleştiği toplumsal-örgütsel düzeye göre sınıflandırılabilir (23). Çatışma kaynaklarına göre yapılan bir sınıflamada çatışmalar; değer çatışması, veri çatışması, çıkar çatışması, yapısal çatışma ve ilişki çatışması olarak tanımlanmıştır (41).

3.2.7. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflama

Organizasyonda çatışmaya taraf olabilecekler açısından yapılacak bir sınıflandırmaya göre beş tür çatışmadan söz edilebilir (15).

Şekil 3. Çatışma Türleri



Kaynak: Koçel, 2010:648 (15).

3.2.7.1. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma

Kişinin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklendiği veya kendisinden, kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (15). Örgütlerde en çok rastlanılan bireyler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan

çatışmalardır (14). Bu çatışmada birey olumlu veya olumsuz bir durumla karşı karşıya kalır. Dolayısıyla bu seçeneklere bağlı olarak da olumlu ve olumsuz sonuçlar oluşur. Örneğin, üniversite sınavını kazanan lise son sınıf öğrencisi, beden eğitimi öğretmenliği veya spor yöneticiliği gibi bölümleri tercih etmede ikilemler yaşayabilir. Öğrenci burada beden eğitimi öğretmenliğini okursa öğretmenlik mesleğini yapabileceğini, spor yöneticiliğini okursa spor uzmanı olabileceğini düşünerek seçim konusunda bir çatışma yaşayabilir.

3.2.7.1.1. Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması

Bireyler iki olumlu seçenek arasında bir seçim yapmak istediğinde ortaya çıkan bir çatışmadır. Alternatiflerin kişiye yarar ve zararlarının birbirine denk düzeyde olması halinde, kişi seçim yapmakta zorlanır ve kendisiyle çatışmaya girebilir. Örneğin, bireyin kendisine çekici gelen iki üniversiteden birini tercih etmek zorunda kalması örnek verilebilir.

3.2.7.1.2. Kaçınma – Kaçınma Çatışması

Kendisi için olumsuz olan iki veya daha fazla seçenek arasından birinin tercih edilmesi durumudur. Seçmeli matematik ve seçmeli fizik dersini sevmeyen bir öğrencinin bir tanesini seçmek zorunda kalması örnek verilebilir.

3.2.7.1.3. Yaklaşma – Kaçınma Çatışması

Yaklaşma-Kaçınma tarzı amaç çatışması örgütsel çatışma ile daha yakından ilgilidir. Bireyin olumlu ve olumsuz sonuçlara sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkar. Kişi burada ikileme düşer. Birey, arzu ettiği bir şeyi elde etmek isterken diğer bir yandan elde ettiği şeyin sonucunun olumsuz etkilerinden kaçınmaya çalışır. Örneğin, bir özel okuldan teklif alan

öğretmenin yüksek maaş karşılığında, okulun çok kırsal bir bölgede bulunması örnek gösterilebilir.

Sonuç olarak bu üç tür içsel çatışmanın da bireyler üzerinde olumsuz etkileriyle birlikte, bireyin içinde yer aldığı biçimsel gruplar için olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Her içsel çatışmada karar vermek için dikkatli bir inceleme ve araştırma yaparak, en uygun çözümü bulmaya çalışan bireyler içerisinde buldukları örgüt için daha yararlı olabilirler (42).

3.2.7.2. Kişiler Arası Çatışma

Kişiler arası çatışma, karar verme sürecine iki ya da daha fazla kişinin girmesi durumunda söz konusu olabilir. Kişilerin amaçlarının izledikleri yöntemlerin ve sahip oldukları bilgi veri ve değer yargılarının farklı olması böyle bir çatışmanın potansiyel nedenleri arasındadır. Bu çatışmanın bir özel türü ise kişilerle bir grup arasındaki çatışma biçiminde görülebilir. Bütün bu tür çatışmalar kurum içinde kolayca çözümlenebilecek çatışmalardır. Mevcut mekanizmalarla çare bulunabilir (35).

İnsanlar birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Şüphesiz bu bir arada bulunan insanların var olan kişilikleri doğrultusunda değer yargılarında, eğilimlerinde, bilgilerinde ve benzer olaylara karşı tutumlarında farklılıklar oluşacaktır. Bu farklılıklar zaman içerisinde zıtlıklara ve uyumsuzluklara dönüşürse kişiler arası çatışmalar ortaya çıkar (43).

Örgüt içerisinde de kişiler arası çatışmaya çok sık rastlanır. Kişiler arası çatışmaların şiddetlenmesi örgüt için büyük olumsuzluklar taşır. Kişilerin birbirine karşıt davranışları sabotaj ve fiziksel saldırılara dönüşürse, çatışma örgüt için büyük sorunlar yaratabilir (44).

3.2.7.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma

Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireyler grupları oluştururlar. Grupların belli bir bütün oluşturması, tüm bireylerin her zaman hep aynı düşünce ve davranış içinde olmaları oldukça zordur. Bu bireyler zaman zaman farklı davranışlar gösterirler, görev bölümü yaparlar, farklı roller içinde olurlar. Bu yapısal özellikler grubun işleyişi üzerinde önemli etki yapar (45).

Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir (4).

Kişiler ve gruplar arası çatışma, daha çok kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (15).

3.2.7.4. Grupların Kendi İçlerindeki Çatışma

Grup içi çatışmalar bölüm içi çatışmalar olarak da bilinmektedir. Bu tür çatışmalar; amaçlar, görevler veya prosedürlerdeki anlaşmazlıklar gibi çatışmalara neden olabilecek durumların grubun üyeleri veya grup içerisindeki alt gruplar arasında görülmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, grup içi çatışmalar grup üyelerinin grup lideri ile aralarındaki anlaşmazlık ve çekişmelerin sonucu olarak da görülebilmektedir (40).

Grup içi çatışmalar, tüm grup üyeleri veya bazıları arasında meydana gelen uyuşmazlıkları ifade eder. Bu tür çatışmalar grubun başarı ve etkinliğini olumsuz etkiler. Aile- iş ilişkisinden kaynaklanan çatışmalar da bu gruba girer. Bu tür çatışmalara özellikle çok sık rastlanır. Emeklilik, hastalık, ölüm gibi faktörlerde çatışmalar neden olabilir (29).

3.2.7.5. Gruplar Arası Çatışmalar

Gruplar arası çatışmalar, aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak birimler arasında düşünce, planlama, uygulama ya da duygusal açıdan anlaşmazlıklar yaşanabilir (46).

Bu tür çatışmalar, örgütlerde en çok rastlanan çatışmalardır ve yönetilmeleri çok zordur. Çünkü yönetici, bir grup üyesi olarak çatışan gruba dahil olabilir ya da hakem rolü oynasa bile izleyeceği çözüm yolu tatmin edici olmadığında örgütün çalışmaları aksayabilir (47). Okullarda öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışmalar, gruplar arası çatışmalara bir örnek oluşturabilir.

3.2.7.6. Organizasyonlar Arası Çatışmalar

Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur (48). Bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonlar birbirleri ile çatışma halinde olacaklardır. Örneğin, üretici organizasyonlarla bayiler arasındaki çatışma, rakip organizasyonlar arasındaki çatışmalar örnek olarak verilebilir (15). Aynı şekilde Türk Milli Eğitimini bir sistem olarak ele alıp, bazı yasal düzenlemelerin uygulanmasında Milli Eğitim Bakanlığı ile Yüksek Öğretim Kurumunun çatışma halinde olması organizasyonlar arası çatışmaya örnek verilebilir.

3.2.7.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Sınıflama

Çatışmaları örgüt amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla yapılan sınıflandırmadır (49). Çatışmaları niteliğine göre sınıflandırırken, bunu fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde ele almak gerekir.

3.2.7.2.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Bu çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bunlar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır (50). Bu yönüyle örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır (51). Ayrıca, bu çatışma türü, örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırır. Örgütlerde meydana gelen düşük düzeyli çatışmalar, örgütün canlılığını korumaktadır (52). Çatışmanın nedeni araştırılır ve ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınır, örgüt için daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (53). Bu tür çatışmalar örgüte yenilik, canlılık ve yaratıcılık getirerek örgütün işleyişini olumlu etkiler.

3.2.7.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

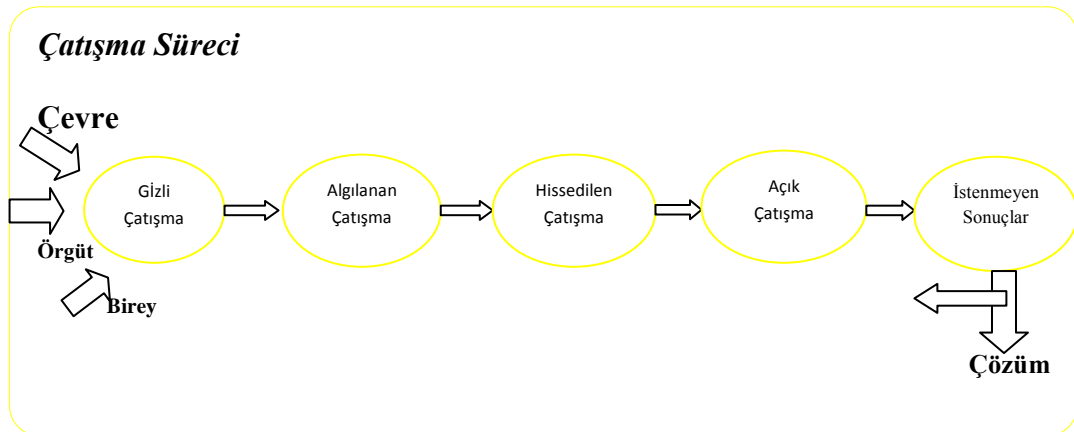
Bu çatışma türü, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmaları kapsamaktadır (50). Taşıdıkları bu özellikleri ile örgütlerin işleyişlerini engellemektedirler (54). Bu çatışma türünün yaşanmasındaki en önemli sebep, belirsizlik ve iletişimsizliktir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, örgütte işbirliğinin

azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına çalışanlar arasında yetki kargaşasına ve görevlerin aksaması gibi olumsuzluklara yol açar (37-55). Örgüt içerisinde yaşanan her çatışma örgütün yararına olmayabilir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar üretimin azalmasına, moralin düşmesine, büyük oranda tatminsizliğe ve örgüt içerisinde gerginlik ve stresin artmasına neden olabilir. Böylece birey ya da gruplar yalnızca kendi ilgi ve gereksinimlerini karşılamaya çalışarak takım çalışmasının gelişimini engelleyebilirler (56).

3.2.7.3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflama

Bir çatışma sürecindeki aşamaların her birini çatışma türü olarak kabul eden bir sınıflamadır. Bunlar sırasıyla gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışmadır.

Şekil 4. Çatışma Süreci



Kaynak: Özkalp, 2008:168 (29).

3.2.7.3.1. Gizli Çatışma

İki veya daha fazla grup, bir amaç doğrultusunda karşı karşıya geldiklerinde potansiyel bir çatışma ortaya çıkar. Özellikle değişme dönemlerinde daha da sıklıkla yaşanır. Örneğin; Örgütsel değişme sürecinde amaçlar

doğrultusunda iş değişikliğinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmalara yol açabilir (29). Çatışmaya neden olabilecek koşullar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (57). Sınırlı kaynaklar için rekabet, algılamalardaki farklılıklar, yetersiz bilgi alışverişi, birey veya grupların amaçlarındaki farklılıklar gibi durumlar çatışmanın potansiyel kaynaklarıdır. Aynı okulda çalışan ve aynı statüdeki iki müdür yardımcısından birinin daha aktif ya da daha zeki olması bir diğersinin ise daha pasif ve zeki olmaması gizli çatışmanın oluşmasına neden olabilmesi açısından örnek olarak verilebilir.

3.2.7.3.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, tarafların tümü veya bir kısmının çatışmanın açığa çıkmamış koşullarını fark ettiği bir durumdur (58). Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı bir şekilde karşılıklı tehdit edici göndermeleri, baskı ya da suçlama-zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışma girişimleri algılanan çatışma koşullarındandır (59). Bireyler bu çatışma türünde, bir olumsuzluk olduğunu algırlar ancak gözlemlenen bir çatışma yoktur. Bireylerin, bazı durumlar karşısında kızgın, öfkeli, sinirli ve endişeli olması algılanan çatışmaya örnek olarak verilebilir.

3.2.7.3.3. Hissedilen Çatışma

Taraflardan biri anlaşmazlık ya da yanlış anlamalar sonucu gerginlik ya da endişe hissederse, çatışma, algılanan çatışmanın bir sonraki aşaması olan hissedilen çatışmaya dönüşür (56). Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısında hislerini ifade etmektedir (15). Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar. Bireylerin, birbirlerine karşı içten

içe olumsuz ve negatif duygular beslemesi, gruplaşmanın olması, sen ve biz gibi ayrımcılığı ifade eden durumların gerçekleşmesi hissedilen çatışmaya örnek olarak verilebilir.

3.2.7.3.4. Açık Çatışma

Çatışma durumunun fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya eylemsel olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur (11). Açık çatışmanın en belirgin şekli açık olarak başkalarına saldıdır. Ancak bu durum örgüt normları ve kuramlarınca yasaklanmıştır. Bu yüzden bu çatışma genel olarak bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak diğer bir örgüt üyesinin çalışmalarını engellemesi şeklinde görülür (60). Bireylerin; birbirlerine hakaret etmeleri, ağır kelimeler kullanmaları, fiziki veya kaba kuvvete başvurmaları ve karşılıklı tartışmaları açık tartışmaya örnek olarak verilebilir.

3.2.7.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflama

Bu sınıflandırma çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre yapılmıştır. Dikey çatışma, yatay çatışma ve komuta kurmay çatışması şeklinde sınıflandırılmıştır.

3.2.7.4.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma, ast-üst arasındaki çatışmayı ifade eder. Bu çatışma örgütteki farklı seviyelerdeki bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır. Bu tür çatışmalara genelde üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda rastlanır. Üstlerin, astlara uygulamış oldukları mobbing karşısında astların karşı koymasıyla ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalara örgütlerde çok sık rastlanır. Özellikle yetersiz iletişim, amaçlarda farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol

açabilir (29). Okul müdürü ile öğretmenler arasında ve öğretmen ile öğrenciler arasında çıkan çatışmalar dikey çatışmaya örnek verilebilir.

3.2.7.4.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, Örgütlerde aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (15). Hiyerarşinin aynı basamağında yer alıp da farklı amaçlara sahip olan ya da sınırlı kaynaklar için rekabete giren birey ya da gruplar arasında yatay çatışma ortaya çıkabilir (61). Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürüne daha iyi görünmek için birbirleriyle çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir.

3.2.7.4.3. Komuta Kurmay Çatışması

Genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta bölümlerine, yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri normalde şirketlerin mal ve hizmetlerin tümünün veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacıyla bulunurlar. Özellikle teknik bilgi konusunda kurmay yöneticilere başvurulur. Komite yöneticileri genellikle kurmay yöneticilerin kendi otoritelerini sarsacağını düşünürler. Kurmay yöneticiler de önemli bir görevi üstlenmekle birlikte zaman zaman komuta yöneticilerinin gölgesinde kaldıklarını düşünürler. Bu durumda çatışmalara neden olur (29).

3.2.8. Çatışmanın Kaynakları

Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı biçimlerde açıklar. Yapısal çatışma kuramına göre; çatışmalar, grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Gruplar, çıkarlarını korurlar ve çıkarları korumaya yönelik eylemleri

ödüllendirirken, grup çıkarlarına ters düşen eylemleri cezalandırırlar. Psiko-kültürel kuram ise çatışmayı bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel farklılıklar olarak açıklar. Çatışmayı, grubun ve grubu oluşturan bireylerin içsel dünyasından hareketle değerlendirmek ve anlamak gerekir (23).

Çatışmaların nasıl çözüleceğinin anlaşılması çatışmanın kökenlerinin belirlenmesiyle başlar. İnsanlar arasındaki her çatışma; yaşamı sürdürme, sevgi ve arkadaşlık, saygı kazanma ve sürdürme, güç gereksinimi, özgürlük, eğlence ve farklı değerler gibi temel gereksinimlerin karşılanmasına yönelik atılımları içerir (62). Çatışma bir problemin çözümüne ilişkin verilerin yetersizliğinden ve yanlış olmasından kaynaklanabileceği gibi, tarafların verileri değerlendirmelerinde, yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmalarından ve farklı anlamlar çıkarmalarından da kaynaklanabilir. Aynı verilerden hareketle mantıksal olarak çelişkili sonuçlara ve yargılara ulaşılabilir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkardıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur. Bu süreçte hangi verilerin çatışma konusu ile ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılıkları ve çatışmanın kapsamı ile ilgili uyumsuzluklarda var olan çatışmanın yoğunlaşmasına ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (23).

Tablo 1: Çatışma Kaynakları

Kaynağın İlgili Olduğu Boyut	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı duygusallık• Yanlış algılama, önyargı ve kalıp yargılar• İletişim bozukluğu/zayıflığı• Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	<ul style="list-style-type: none">• Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi• Verilerin farklı yorumlanması• Değerlendirme süreçlerinin farklılığı• Nelerin önemli/ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none">• Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet işlemsel çıkar farklılıkları• Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Öğeler	<ul style="list-style-type: none">• Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi• Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler• Yetki ve güç dengesizlikleri• İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler• Zaman sınırlılıkları
Değerler	<ul style="list-style-type: none">• Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları• Manevi değeri olan amaç ayrılıkları• Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Karip, 2010:30 (23).

3.2.8.1. Çatışmanın Bireysel Kaynakları

Bireysel çatışma; bireyin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabildiğinden fazlasının, kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi rahatsızlığa ve kendini baskı altında hissetmesine sevk eden çatışmadır (15). Bireysel çatışmanın içerisinde ele alınan bir diğer etmen ise hayal kırıklığıdır. Bu çatışma, ihtiyaçlar ve ulaşılmak istenen amaçlar arasında engeller var olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Amaçların hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğu gibi, birbirleri ile rekabet eden ve çatışan amaçların varlığı da söz konusudur (63).

Bireyin pasif, öz güveninin eksik, hırslı ya da kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya neden olabilir. Çünkü hırslı olan birey her zaman kazanmak ister ve bu rekabet kişi ve gruplar arasında çatışmaya yol açar. Güven eksikliği olan birey başkalarını kendisi için bir tehlike olarak görür ve bu da onun ilişkisi içerisinde olduğu diğer bireylere sürekli kuşku ile bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına neden olup çatışmalara yol açar. Ayrıca bireylerin değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan birey örgüt içerisinde değişik davranış biçimleri sergiler. Kişilik farklılıkları nedeniyle bireylerin; işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödüller ve mevkilere bakış açıları da çatışma nedeni olabilir. Örneğin, bir üst eğer sıkı denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu baslı basına bir çatışma nedeni olabilir (64).

Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması tarafların önyargılarından ve kalıp yargılarından kaynaklanabilir. Örneğin, astların tembel oldukları ve iş yapmaktan kaçtıkları önyargısına sahip bir yöneticinin, astların işlerini yapmasında karşılaştıkları sorunları dile getirmelerini, işleri zamanında

yapmamanın bahanesi olarak yorumlaması ve algılaması doğaldır. Bir önyargıya dayanan bu yanlış algılama giderek yoğunlaşacak bir çatışmanın başlangıcını oluşturabilir. Taraflar arasındaki etkileşimde iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları da çatışmalara neden olabilir (23).

Bireyler arası çatışma; “Aynı ya da farklı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden dolayı ortaya çıkar. Organizasyonlarda biçimsel olmayan kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir.” Organizasyon içindeki küçük gruplar arasındaki güç mücadeleleri, gruplar arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (65). Bireyler ve grup arasında oluşan çatışma, grubun birey üzerinde etkisi olabileceği gibi, liderlik özelliği güçlü olan bir bireyin grup üzerinde etkisi de söz konusu olabilir. Bireyin ve grubun farklı yaklaşımı grup içinde çatışma yaratır (66).

3.2.8.2. Çatışmanın Grupsal Kaynakları

Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen birden fazla birey grupları oluştururlar. Grupların belli bir bütün oluşturması, tüm bireylerin her zaman hep aynı düşünce ve davranış içinde olmaları oldukça zordur. Bu bireyler zaman zaman oldukça farklı davranışlar gösterirler, görev bölümü yaparlar, farklı roller içinde olurlar. Bu yapısal özellikler grubun işleyişi üzerinde önemli etki yapar (45). Grubun norm ve Standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içerisine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir (4).

Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (15). O halde; Çatışmanın grupsal kaynaklarını, bireyler ve gruplar arası çatışmalar şeklinde değerlendirmek gerekir. Bu tür çatışmalar daha çok çalışma gruplarının, kendi çalışma sistemlerini, normlarını çalışanlarına uygulatmak zorunda kalmaları veya buna zorlamaları neticesinde meydana gelir. Çalışma grubunun, çalışma norm ve standartlarını kabul etmek ve benimsemek istemeyen bireyler grup ile çatışmak zorunda kalır. Grubun belirlediği çalışma standartlarının gerisinde veya üstünde kalan bireyler bir cezai müeyyide ile karşı karşıya kalır. Buna bağlı olarak birey ile grup arasında bir çatışma meydana gelir.

3.2.8.3. Çatışmanın İletişimsel Kaynakları

Örgütlerde çatışmaların bir nedeni de iletişim eksiklikleridir. Bireylerin, belli bir yapı içerisinde anlaşabilmelerini sağlayan bir köprü durumda olan iletişimin eksikliği durumunda meydana gelebilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için öncelikle iletişimin ne olduğu ve hangi öğelerden oluştuğunu bilmek gereklidir (1). İletişim emirlerin, bilginin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (67). Çatışmaların iletişimsel süreçler olduğundan hareketle iletişimin hem çatışma kaynakları arasında yerini alması hem de çatışma yönetiminde etkin bir rol üstlenmesi doğaldır. Önemli olan çatışmaların işlevselliğini ve örgütsel amaçlara hizmet etmesini sağlamaktır (68). Çatışma sürecinin her aşamasında etkisini hissettiren

iletişimin bu doğrultuda işlevsel kılınması büyük ölçüde çatışan tarafların elinde olan bir durumdur ve tarafların işlevsel bir iletişim için bazı becerilere sahip olması gerekmektedir (69).

Örgütlerde hiyerarşik düzende bilgiler aşağıdan yukarıya iletildikçe bozulmaya uğrar. Bunun sonucunda da bilgilerde nitelik kaybolur. Söz konusu bozulmalar yatay iletişimde de görülür (48). Her ikisinin sonucunda da çatışmalar görülebilir. Çünkü iletişim, çatışma durumlarının yaratılmasında, yansıtılmasında ve durumlara çözüm bulunmasında önemli roller oynar (70).

3.2.9. Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın sonuçlarını önceden tahmin etmek çok zordur. Çatışmanın örgüte zarar mı yoksa yarar mı vereceğini tahmin etmek için çatışmanın türünü incelemek gerekir. Çünkü çatışmanın türüne göre çatışmanın sonuçları değişmektedir. Orta düzeyde yaşanan bir bilişsel çatışma, ilişkilerden değil de, örgütteki işlerin yapılması, kararlara ilişkin görüşler gibi farklı fikir ve bakış açılarından kaynaklandığı için örgütteki yenilik ve yaratıcılık kapasitesini arttıracak, hatalı süreçlerin düzeltilmesini sağlayacak, doğru kararlar alınmasına neden olacaktır. Bireylerin kendi düşünce ve fikirlerini rahatlıkla söylemelerine, paylaşımlarına, böylelikle de kendilerine olan güven duygularının güçlenmesine yol açacaktır (28).

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuz yaşantılardan

hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanabilir. Bir olay ya da olgu hakkında bilgi yetersizliği onun hakkında yanlışlar oluşmasına neden olur. Yanlışlar ise o olayla karşılaştığımızda yanlış varsayımlarla ve yanlış bir anlayışla hareket edilmesi sonucunu doğurur (71).

Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananların yararları ve zararları çatışmanın niteliğine, tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlara ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişebilir. Çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin yapılan değerlendirmeler genellikle iki zıt görüşü temsil etmektedir (23).

3.2.9.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Uzun süredir çözülmemiş bireysel ve örgütsel sorunların ele alınarak çözülmesini sağlayacağından taraflardaki gerilimin sona ermesine sebep olur. Çatışma ortaya çıkmadığı zaman belli bir süre daha problemler ve gerilim devam edecektir. Çatışma ortaya çıktığında ise tüm dikkatler ister istemez o noktaya yoğunlaşacak, çözümü için gerekli tedbirler alınacak ve gerilim sona erecektir (72).

Çatışma sayesinde bireyler kendi bilgi ve yetenek kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacaklarından eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma şansına sahip olacaktır. Çatışma sırasında kişiler mücadele etmek, varlıklarını devam ettirmek, çıkarlarını korumak için bütün imkan bilgi ve yeteneklerini seferber edeceklerdir. İşte bu noktada her birey kendini değerlendirme, eksik yönlerini saptama ve bunları geliştirme imkanına kavuşacağından sonrası için daha güçlü ve yetenekli hale gelmiş olacaktır (73).

İyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan bir çatışmanın birey ve örgüt için sonuçları şu şekilde sıralanabilir (23).

- Dahi iyi ilişkilerin oluşması
- Psikolojik olgunluk
- Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi
- Bireysel gelişim
- Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi
- Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak
- Problemlere daha iyi çözümler oluşturmak
- Örgütsel değişimi sağlamak
- Monotonluğu azaltmak
- Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması

3.2.9.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın kişi ve kurum için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal olanakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir (23). Olumsuz çatışmanın, başka şekilde zararları şu şekilde açıklanabilir (74).

- Çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına sebep olabilir.
- Tarafları yıpratıcı bir anlaşmazlık işyerinde vaktin ve paranın boşa gitmesine yol açar.

- Çatışmanın varlığı bir yana, sırf çatışma konusunda yazılan yazılar dahi para ve zaman kaybına yol açar.
- Çatışma kurumsal amaçların saptırılmasına neden olabilir.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistem bütününe ait amaçlardan üstün görmelerine yol açabilir.
- Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
- Çatışma güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe sebep olabilir
- Bölümler veya takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarının hep doğru, karşı tarafın yaptıklarını hep yanlış görebilirler; güçlerini ve başarılarını abartabilirler; kişilerin düşünmelerini kısıtlayabilirler.
- Çatışanlar birbirlerinin davranışlarını olumsuz değerlendirebilirler.
- Çatışma arttığında, işgörenler birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler.

3.2.10. Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çatışmalar, örgütlerin gelişmesi için fırsatlar olarak düşünülmelidir. Yöneticiler, örgütle ortaya çıkabilecek çatışmaları yönlendirebileceklerine inanıyor ve bu konuda kendilerine güvenebiliyorlar ise, yaratıcılık kıvılcımlarının yavaş yavaş yok olup verimin düştüğü durumlarda, uygun bir çatışma ortamı yaratmalıdırlar. Öyle ki, örgütlerde çatışma yaşanmaması durumunda ise, sorumluluktan kaçınma ilgi ve düşünce zayıflığı gibi sonuçlarla yüz yüze gelinebileceği belirtilmektedir (75).

Organizasyonlar çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ve grupların karşılıklı aksiyonlarının, ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve perspektiflerinin ortaya çıkmasıyla oluşmuş yapılardır. Tüm bu karşılıklı aynı zamanda kompleks ilişkiler örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır. Bu bakımdan çatışma yönetimi;

uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (4).

Hızla değişen dünya karmaşık organizasyon yapılarının oluşmasına neden olurken, bu karmaşıklığı ve değişimi yönetecek yönetsel davranış modellerinin gelişimini de beraberinde getirmektedir. Bu yönetsel davranış modellerinden birisi de çatışma yönetimidir. Çatışma yönetimi; organizasyonda her düzeyde meydana gelen çatışmaların, organizasyona zarar verebilecek duruma gelmesini önlemek amacıyla, sorunlara yaratıcı çözümler sunulabilmesi doğrultusunda yapılandırılması ve yönlendirilmesidir (63).

Örgütte oluşan çatışmaları örgütün yaşaması ve gelişmesine katkıda bulunacak biçime dönüştürmeye çatışma yönetimi denir. Yöneticiler, personel veya gruplar arasındaki çatışmaları örgütün amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek zorundadırlar. Kişiler arası çatışma yönetimi ile örgütsel çatışmaların yönetimini ayrı ele almak gerekir. Kişiler arası çatışma yönetimi ve çözüm konusunda şunları söyleyebiliriz. Çatışma içinde olan kişiler bazı davranışlar sergilerler. Örneğin, çekilme ve kayıtsız kalma, saldırgan olma, rasyonelleştirme, olgun olmayan davranışlar sergileme gibi (18).

Her yönetici, organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi de çatışmanın tarafı olacaktır. Hangi durumda olursa

olsun, yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışamaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir (15).

Örgütsel çatışmayı büsbütün ortadan kaldırılabilecek bir örgüt ortamı oluşturmak olanaksızdır. Çatışmaların olduğu noktalarda negatif sonuçlar alındığı gibi birey ve grupların gelişimi için pozitif sonuçlara da ulaşmak mümkündür. Çünkü örgütsel çatışma örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir güç olarak kullanılabilir. Bu açıdan, çatışmayla etkili şekilde başa çıkabilme yeteneği, yöneticilerin kesin olarak sahip olması gereken önemli bir beceri olarak değerlendirilmektedir (76).

3.2.11. Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Çatışmaya karşı etkili bir mücadele verilmelidir. Örgütün çatışmayı orta düzeyde tutması ve bunu daha ileriye götürmemesi gerekir. Örgüt çatışmayı önleyerek, azaltarak veya çatışmayı arttırarak ya da uyararak yönetmeye çalışır. Genelde çatışmayı yönetmede iki yaklaşım kullanılır. Bunlar “davranışsal ve tutumsal modellerdir.” Yani yöneticiler çatışmayı yönetmede ya doğrudan davranışlara yönelir ya da uzun zaman alan tutum değiştirme yaklaşımını kullanırlar (29). Çatışmayı yönetirken, yaşanan çatışmanın özelliğine göre hangi yaklaşımın daha uygun olabileceği değişiklik gösterebilir. Çatışmanın şiddetini arttırmamak için, uygun olan en iyi yaklaşımı belirlemek gerekir. Bundan dolayı isabetli bir davranış içinde olmak ve isabetli karar vermek en uygun yol olmalıdır.

Tablo 2: Çatışmayı Yönetmekte Kullanılan İki Yaklaşım

Davranışsal Yaklaşım	Tutumusal Yaklaşım
<ul style="list-style-type: none">▪ Amaç bireysel davranışları değiştirmektir.▪ Nispeten çabuktur.▪ Kısa dönem etkileri olan bir modeldir. <p>Örnek: Çatışan grupları ayırmak; güçlü politikalar ve prosedürler uygulamak.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Amaç bireylerin çatışmaya ilişkin tutumlarını değiştirmektir.▪ Zaman alıcıdır.▪ Sonuçları açısından uzun dönemde geçerlidir. <p>Örnek: Takımlar oluşturmak, çatışan bireyleri başka takımlara göndererek rotasyonu sağlamak.</p>

Kaynak: Nahavandi, Malekzadeh,1999:464 (80).

3.2.11.1. Davranışsal Yaklaşım

Bu tutum yöneticilere, neler yapmasını gerektiriyorsa bu kurallara başvurarak onları uygulamayı emreder. Örneğin yönetici kurumun kuralları içerisinde çalışanların birbirine saygı duyması şeklinde bir kural bulmuş ise bunu hemen uygulamaya koyarak, çalışanlara hatırlatmak durumundadır. Yönetici bir bölüm toplantısında, çalışanlara bunu hatırlatarak, örgüt politikasının birlikte ve uyum içerisinde çalışmayı gerektirdiğini söyleyerek bir çözüm önerebilir veya başka bir yöntem ile birbiriyle sürtüşen çalışanları ofislerinden uzaklaştırarak, başka alanlara transfer edebilir. Thomas (1952), tarafından geliştirilen,“rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum” olmak üzere beş yaklaşım bulunmaktadır (29). Bu yaklaşımlar çatışmayı, bir tarafın diğer tarafın çıkarlarını tatmin etme ve bir tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme çabası, şeklinde değerlendirilmiştir.

3.2.11.1.1. Rekabet

Rekabet yaklaşımı, çatışmayı dikkate almadan her iki tarafında kendi çıkarlarını düşünmesidir. Biçimsel gruplarda genelde otorite sahibi olan, gücü elinde bulunduran grup diğer gruplar üzerinde baskı kurarak kendi amaçlarını

gerçekleştirmeye çalışır. Rekabet bireyler için faydalıdır. Çünkü insanları motive ederek hayat verir. Motivasyonu artırır. Rekabetçi olmayan kişilere karşı rekabetçi kişilerin daha avantajlı olduğu gözlenmiştir (29). Taraflara kazan kaybet yaklaşımı uygulamak, güç oyunları oynamak, boyun eğmeye zorlamak rekabet yöntemlerinden bazılarıdır (14).

3.2.11.1.2. İşbirliği

İşbirlikçi yaklaşım, kaçınmanın tam tersi bir davranıştır. İddiacı, işbirlikçi davranışı ifade eder. Her iki tarafı da memnun edebilecek kararlar alınır. Bireyler karşılıklı bir çözüm arama yoluna giderler. Her iki taraf da karşılıklı çıkar sağlayan yaratıcı birtakım çözümler getirebilir. Taraflar bir araya gelerek kendilerine avantaj sağlayan konularla ilgili katılımcı bir yaklaşımla ortak çözümler ararlar (29). Problem çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alışverişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak herkesiz kazançlı çıkacağı durumlar bulmak işbirliği yaklaşımının unsurlarıdır (14).

3.2.11.1.3. Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi, gerçekte çatışmaların çoğunu, belirli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görür ve şayet bu duygular biraz bastırılıp olayın gelişmesi beklenirse tarafları bir araya getirecek yolların bulunabileceğini öne sürer (77). Uzlaşma yöntemi ile çatışma sadece geçici olarak azaltılır ya da önlenir. Bu yolla sağlanan uyumun kısa ömürlü olması, aynı yolun sık sık kullanılmasına neden olur. Çatışma içinde olan tarafların dışında, üçüncü bir tarafında araya girmesinin yanı sıra tarafların tümü ya da temsilcileri pazarlığa ve oylamaya katılarak çatışmayı çözmeye katılırlar (78).

3.2.11.1.4. Kaçınma

Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltacaktır. Ancak bazı hallerde, örneğin çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde, bu yol yararlı olabilir (79).

3.2.11.1.5. Uyum

Uyma stratejisi, birey kendi ihtiyaçlarını arka plana iterek, karşı tarafı memnun etmeyi kabul edici, teslim olucu düşünceler ifade etmeyi içerir; birey kendi isteklerini elde etmeksizin başkalarının beklentilerine uyum sağlar. Karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek veya çatışmanın çözümü için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (5).

3.2.11.2. Tutumsal Yaklaşım

Bu yaklaşım çatışmaları çözmeye sadece bireylerin davranışlarını değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların çatışma konusundaki düşüncelerini duygularını değiştirmeye çalışır. Tutumsal yaklaşım çatışmaya neden olan yolları ve sebepleri bulma çabasıdır (80). Tutumsal yaklaşımda

çatışmanın çözümü uzun bir zamanı kapsar, ancak çözümü sağlanan çatışmalar uzun bir süre ortaya çıkmazlar. Çünkü çözümler daha tatmin edici ve nedenseldir. Tutumsal model ile çatışmaları azaltmada kullanılan yollardan biri ortak bir düşman bulmak veya başka bir grupla rekabete girmektir. Başka bir düşmana veya gruba odaklanmak, çalışan bireyleri bir araya getirmeye yardımcı olur. Örneğin, birbiriyle çatışan iki bölüm söz konusu ise, bu iki grup yeni bir mal üretmek için güçlerini bir araya getirip, başka bir şirket daha önce o malı piyasaya sürmeden ortaya çıkarmak için dayanışma içerisine girebilirler. Bu da aralarında var olan sürtüşmeyi azaltabilir. Çünkü bu süreç içerisinde çatışan bireyler birbirlerini daha iyi tanıma imkânları bulur ve pişmanlık duyabilirler. Böylece birbirlerine karşı düşünceleri, duyguları değişen insanlar farklı davranışlar sergilemeye veya uyuşmaya başlarlar (29).

3.2.12. Çatışma Yönetimi Stratejileri

İnsanların kendi çatışmalarını kendileri yönetmesi en iyisidir, çünkü tarafların kendi aralarında beraberce buldukları çözümler, dışarıdaki kimseler tarafından önerilenden genellikle çok daha uygun olmaktadır. Eğer bulunan çözüm tarafların hepsi için uygunsa o zaman bulunan çözümün uygulamaya geçirilmesi için daha fazla isteklilik olacaktır ve bekli de yeniden aynı yıkıcı çatışma durumuna düşülmesi engellenmiş olacaktır (81).

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eyleme geçmeden önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejisi ve çatışmanın birey, grup veya örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Çatışmaya müdahale etmek için iki farklı yaklaşım

izlenebilir. Bunlardan birincisi süreç yaklaşımı olarak bilinir ve örgütsel etkililiği artırmak için çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Süreç yaklaşımı örgütte iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesini amaçlar. Yapısal yaklaşım olarak bilinen yaklaşımda ise, örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir. Yapısal özellikler örgütsel hiyerarşi, iş bölümü, işlemler, ödüllendirme sistemi gibi öğeleri içerir. Çatışmanın yönetimine ve çözülmesine ilişkin birçok düşünür tarafından farklı özelliklere sahip çeşitli yöntemler ortaya atılmıştır. Bu yöntemler çeşitli esaslara göre sınıflandırılmışlardır (31).

Çatışma çözümünde birçok farklı yöntem kullanılabilir. Çözüm için tespit edilen bir yöntem eğer başarısızlıkla sonuçlanmışsa bir başkasına geçilebileceği gibi birkaç yöntem birlikte de kullanılabilir (22). Çeşitli düzeyde gerçekleştirilen faaliyetlerde ve bireyler arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler aşağıdaki yolları izleyebilirler.

3.2.12.1. Kaçınma ve Bağlanmama

Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmak ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol çatışmayı şüphesiz çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltacaktır (13). Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı

olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir “durulma” dönemine ihtiyaçları vardır. Bu durulma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, tarafla için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir (23).

3.2.12.2.Dondurma

Dondurma stratejisi sular biraz duruluncaya kadar beklemeyi ifade eder. Bu stratejide yumuşatma yöntemi uygulanır. Böylece gruplar arasındaki farklılıklar azaltılarak, hepsinin ortak çıkara sahip oldukları vurgulanmaya çalışır. Daha önemli amaçlar belirlenerek, tarafların aralarındaki farklılıkları unutup söz konusu amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları sağlanmaya çalışılır (14).

3.2.12.3. Sorun Çözme

Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Özellikle iletişim ve veri eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yolun sonuç vereceği şüphelidir (82).

3.2.12.4. Yumuşatma

Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların

farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder. Örneğin “kaderimiz birleşik”, “bir aile gibiyiz” gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir. Aynı şekilde çatışma çözüm sürecine, tarafların anlaşmazlık noktaları yerine anlaştıkları hususlarla başlayıp tarafları çatışmayı çözmek için birbirleri ile konuşur hale getirmekte bir anlamda yumuşatma örneğidir. Ancak çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmediği sürece çatışma çözümlenmiş olmayacaktır (15).

3.2.12.5. Güç ve Otorite Kullanma

İşletmelerde çatışmayı giderme yolları içinde çok kullanılan fakat etkisi çok olmayan bir yöntemdir. Yöneticiler yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çekilmelerini sağlar. Bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda yetki kullanımı çatışmaları geçici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır. Organizasyonlarda uzman personel organizasyonun kurallarına inanmakla beraber üst yönetimin aldığı kararı her zaman onaylamama eğilimindedirler (83).

3.2.12.6. Amaç Belirleme

Bu yol, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar belirlenerek, çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir tarafa bırakarak, tarafların daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri sağlanır (14).

3.2.12.7. Ödün Verme

Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak noktada buluşurlar. Böylece çatışmanın bir galibi olmaz, her iki taraf da taviz vererek anlaşmış olur (14). Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak

kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stratejisine göre daha az ödün vermektedir. Burada “kazan kazan” yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekmektedir (23).

3.2.12.8. Kişileri Değiştirme

Yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler (15). Böylece çatışmaya taraf olan kişiler, başka birimlere tayin edilerek çatışmanın önlenmesi mümkün olur. Bu yöntem, sadece olumsuz sonuç doğuran ve örgüte zarar veren çatışmalarda uygulanabilir.

3.2.12.9. Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi, örgütte çatışmaları azaltır (14). Bu yolun esası, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, ya da yeni örgütsel birimler yaratılabilir. Bazen yeni komisyonların kurulması yoluna gidilebilir (84).

3.2.12.10. Çatışmanın Kaynağını Ortadan Kaldırma / Cezalandırma

Çatışmanın kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, çatışmaya sebep olanları cezalandırmak gerekebilir (14). Çatışmaya neden olan koşulların ve

nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır (85). Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması, bu yolun bir uygulamasıdır. Bu kaynaklar finansal olabilir, insangücü olabilir, araç-gereç olabilir, hatta fiilen işgal edilen yer (oda sayısı, odaların genişliği, yeterli yer) olabilir (15).

3.2.12.11. Arabulma

Çatışma konusunu önlemek için, taraflar arasında hakem olarak bir uzman görevlendirerek, hakemlik yaptırmak ve taraflar arasında bir anlaşma ortamı hazırlamak yararlı olabilir (14). Uzlaşma, bireylerin istedikleri şeyin, her bir birey için yalnızca bir bölümünü alabildikleri karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşmadır. Bu teknikte kesin bir galip ya da mağlup yoktur ve alınan karar muhtemelen her iki grup için de ideal değildir. Uzlaşma tekniği, gerçekleştirilmek istenen amacın, eşit olarak paylaşıldığı durumda, en etkili olarak kullanılabilir. Eğer bu mümkün değilse, gruplardan biri taviz vererek bazı değerlerinden vazgeçmelidir. Uzlaşma aynı zamanda üçüncü bir kişi ya da grubun müdahale etmesini gerektirebilir. Bu durumda bir hakeme başvurulabilir (86-87).

3.2.13. Eğitim Kurumları ve Çatışmalar

Okul kişilerarası etkileşimin yoğun bir biçimde yaşandığı bir ortamdır. Öğrenciler hem birbiri ile hem de öğretmenleri ile sürekli iletişimde bulunurlar. Sürekli iletişimde bulunmak zaman zaman anlaşmazlıkları da beraberinde getirir. Çünkü herkesin kendine özgü düşünme tarzı, değerleri ve inançları vardır. Kısacası, her kişi yaşanan olaylara farklı açıdan bakmakta, farklı yorumlar getirmekte ve farklı tepkilerde bulunmaktadır. Bu durum günlük yaşamda zaman zaman uyuşmazlığa düşülmesine ve çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Okul yaşamında da her öğrencinin birbirinden farklı özellikleri ve yaşantıları olduğu

düşünülürse, birbirlerini algılayış biçimlerinin farklı olmasından doğan çatışmaların yaşanması doğaldır (88). Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inançlar ve değerleri, öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkileyebileceği bilinmektedir (89). Okullar toplumun geleceğinin belirleyicisidir, ancak okullarda yaşanan çatışmaların çözümünde kullanılan geleneksel yöntemler barışçıl ve demokratik ortamın sağlanması için yeterli değildir. Bu nedenle okullarda barışçıl bir ortamın sağlanabilmesi için öğrencilerin gelişimine katkıda bulunabilecek becerilerin kazandırıldığı programların uygulanması bir zorunluluktur (90).

3.2.13.1. Eğitim Yönetimi

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için personel, maddi kaynaklar, zaman ve mekan unsurlarının en verimli şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir (91). Toplumların yapısında meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler, birçok bilim dallarında olduğu gibi eğitim alanında da uzmanlaşmaya sebep olmuştur (92). Eğitim yönetimi, “eğitim” ve “yönetim” bilimlerinin birlikte oluşturdukları “disiplinler arası” bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi, yönetim biliminin eğitime uygulanmasıdır; temel de bir ülke, eğitim sisteminin bir bütün olarak analiz ve sentezini konu edinir ve bir bütün olarak etkililiğini hedefler. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitime uygulanmasıdır. Bir başka anlatımla eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır (93). Eğitim yönetimi, insanlarla ilgili bir hizmettir ve eğitim ile ilgili kararları alan bir süreçtir. Dolayısı ile bu sürecin problemleri ve çatışmaları doğurabileceği tahmin edilmelidir. Eğitim yönetimi bir bilim dalı olarak yaşanabilecek çatışmalara karşı yöntem ve stratejiler geliştirebilmelidir. Böylece bireysel, örgütsel ve iletişimsel kaynaklı

oluşan çatışmalara karşı çözüm üretilmiş olacaktır.

Eğitim yönetiminde insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, yönetmek ve grup çalışmalarını yönlendirmek amacıyla kurallar geliştirmek esastır. Bu amaçla eğitim yönetiminde genel yönetim ve kamu yönetimi alanlarının kuram, ilke ve tekniklerinden yararlanır. Eğitim kurumlarında eğitim programlarının etkili bir biçimde uygulanması, öğrenci hizmetleri, personel yönetimi, bütçeleme işlemlerinin yürütülmesi, bina, araç gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilerek yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır. Bu bilgi ve beceriler ile donanan kişiler ise eğitim yönetimi konusunda uzmanlaşarak okulların yönetimine katkıda bulunurlar (94).

3.2.13.2. Okul Yöneticileri ve Çatışmalar

Okul yönetimi, okulun önceden belirlenen genel ve özel amaçlarını ilke ve kurallar doğrultusunda gerçekleştirmek biçiminde tanımlanabilir. Okul yönetiminin görevi, okuldaki bütün madde ve insan kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin alanı ve sınırları sistemin amaçları ve yapısıyla belirlenmektedir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından ortaya çıkıyorsa, eğitim yönetiminin okula uygulanmasında da okul yönetimi meydana gelir (95). Eğitim kurumlarının gelişmesi, okullardaki öğrenci ve öğretmen sayısının artmasıyla birlikte, okul içindeki organizasyonu sağlamak, insan gücü ve insan gücü dışındaki kaynakları en verimli şekilde kullanmak amacıyla yöneticilik statüsü ortaya çıkmıştır (94). Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olarak okula uygulanmasıdır. Okul yönetiminin sınırlarını, eğitim sisteminin

amaçları ve yapısı çizer. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt sistemi ve ağırlık merkezi durumundadır. Okul yönetiminin görevi, okuldaki insan ve madde kaynaklarını eş güdümlenerek, verimli bir şekilde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimin önemini bir bakıma bu görevi tayin etmektedir. Okul yönetimin önemini tayin eden ikinci bir faktör, okul yönetiminin yetki ve sorumluluklarıdır. Bu yetki ve sorumluluklar, okul yönetiminin hem değerini yükseltmekte hem de önemini arttırmaktadır. Eğitim sisteminin başarısının okuldan gelmesi ve okula bağlı olması da okul yönetiminin önemini göstermektedir. Okul eğitimin üretim sistemidir; eğitimin üretildiği yerdir. Okul, üst ve alt sistem olmak üzere iki sistem üzerine kurulmuştur. Üst sistem olarak ilçe milli eğitim, il milli eğitim ve bakanlık teşkilatından oluşur. Bir okul hangi büyüklükte olursa olsun beş tür alt sistemden oluşur. Alt sistemler, aşağıda kısaca açıklanmaktadır (93).

- **Üretim Alt Sistemleri:** Okulda üretimin yapıldığı mekanlar arasında derslik, salon, laboratuvar, uygulama bahçesi sayılabilir. Bunlar okulun üretim alt sistemleridir.
- **Alışveriş Alt Sistemleri:** Okulun, açık bir sistem olarak yaşamasının çevresi ile alışveriş yapmasına bağlı olduğu açıktır. Okulun çevresinde girdi alan alış sistemleri arasında, öğrencileri, çalışanları, eğitim araç ve gereçlerini alan bölüm ve birimler gelir. Okulun ürettiklerini çevresine sunan sistemlere de veriş sistemleri adı verilir. Bunlar arasında okulun ürettiklerini dış sistemlere, halka, topluma, velilere sunan birim ve bölümler gelir.
- **Uyarılma ya da Uyum Alt Sistemleri:** Okulun çevresini izlemesini, topluma açılmasını, topluma uymasını sağlayan, benzer şekilde çevrenin okula

etkilerini ulaştıran alt sistemlerdir. Uyarlama alt sistemleri temelde okuldaki araştırma, geliştirme birimleridir.

- **Yaşatma Alt Sistemleri:** Okulun sürekli olarak ayakta kalmasını, varlığını sürdürmesini sağlayan alt sistemlere yaşatma alt sistemleri adı verilir. Yaşatma alt sistemleri, okulun can ve mal varlığını korumakla yükümlü birim ve bölümlerdir. Sistemin varlığını sürdürmesinde, hayatını devam ettirmesinde, özellikle çalışanların sistemde tutulmaları çok önemlidir. Örgütler bu amaçla çeşitli özendiricileri devreye sokar, güdülenme mekanizmalarını harekete geçirir.
- **Yönetim Alt Sistemleri:** Okulun bir bütün halinde amaçlarını gerçekleştirmeye dönük etkinliklerde bulunmasını sağlayan ve okulu işleten alt sistemler arasında okul yöneticileri, sınıf yöneticisi olan öğretmenler, okulun denetim sistemi, okulun disiplin sistemleri, ğrenci eğitsel kulüp etkinlikleri ya da eğitsel kulüpleri, bölüm başkan ve şefleri yer alır.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine göre; okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Ayrıca okul yönetimi; Araştırma ve planlama, örgütleme, rehberlik, izleme, denetim ve değerlendirme, iletişim ve yönetişim görevlerini yerine getirir (96).

Okul yöneticileri okulun etkililiğinde anahtar bir role sahiptir. Okul yöneticisinin liderlik davranışları ile okulun etkililiği doğrudan ilişkilidir (97). Okul yöneticilerinden okul toplumu içinde yer alan aktörlerle işbirliği yaparak karmaşık kararlar alabilmek için çeşitli yönetim ve liderlik becerilerine sahip olmaları beklenmektedir (98). Günümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları geçmişe oranla daha karmaşık ve zorlu hale gelmiştir. Çünkü toplumun okul yöneticilerinden beklenti ve okulun öğrencilere kazandırması gereken kazanımlar geçmişe oranla farklılaşmıştır (99).

Okul yönetimi okulun topluma önderlik yapabilme görevini yerine getirmek görevindedir. Okullar bütün dünyada toplumun aynası görevini üstlenmişlerdir. Bu görevde en önemli sorumluluk okul yönetimine düşmektedir (95). Eğitim kurumlarında, çatışmalara maruz kalan veya çatışmayı yönetmede etkili olan en önemli unsur okul yönetimidir. Okul yönetiminin, olması muhtemel çatışmaları en etkili bir şekilde çözebilmesi için yerine getirmesi gereken bazı görevler vardır.

Şekil 5: Okul Yönetiminin Görevleri



Kaynak: Okutan, 2012:3 (95).

Okul yöneticisi çatışma durumlarıyla her an karşı karşıya kalabilir, çünkü okul ortamındaki kişi veya gruplar arasında ufak sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara yol açabilir. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır. Çatışma okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatında önemli bir rol oynadığına göre bu konumdaki kişilerin çatışmayı etkili şekilde yönetmeyi ve onu yapıcı sonuçlarla yönlendirmeyi öğrenmeleri gerekir (27). Okul yönetimi ile okulun içindeki diğer öğeler arasındaki çatışmalar, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemeleri arasındaki ayrılıklara bağlanabilir. Örneğin, yönetim ve öğrenci çatışmaları genellikle amaç–gerekseme dengesizliğini yansıtır. Diğer yandan, yönetici öğretmen çatışmaları,

bürokratik bir ortam içinde olağan hiyerarşi-uzmanlık sürtüşmesinin sonuçları olabilir (100). Okul yöneticisinin amacı kaçınılmaz olan çatışmayı okulun amaçlarına göre yönetmektir. Bazen okul amaçlarının daha etkili gerçekleşmesi için çatışmalar gerekli olabilir (27).

Okul müdürlerinin görevi sadece yasal metinler çerçevesinde hareket ederek okulu yönetmek değildir. Okul müdürünün görevlerinden biri de okulun örgüt iklimini olumlu hale getirmektir. Bunun sağlanabilmesi okul çalışanları arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma, güçlü işbirliği sağlama, olumlu insan ilişkilerine dayalı bir iletişim yöntemi kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. Okul müdürü, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında anlaşmazlıkları fark edebildiği ve bu çatışmaları doğru stratejiler kullanarak çözebildiği ölçüde okulu amaçlarına ulaştırabilecektir. Okul müdürlerinin çatışmaları olumlu bir şekilde çözebilmeleri için doğru teşhis koyabilme, tarafsız olma, gerginlik durumunda duygularına hâkim olma, en kısa zamanda doğru ve isabetli kararlar alabilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekir (101).

Okul yöneticilerinin, katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin bir değer ve okulun önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratacaktır. Öğretmenlerle işbirliği, kararlara katılımlarının sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti, istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesi, onların özgürce çalışmaları için gerekli ortam ve koşulların yaratılması daha olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Olumlu okul iklimi, bireylerin anlaşmazlıklarıyla olumlu biçimde yüzleşmelerini sağlayacaktır. Böylece sorunlar belirlenerek ve düzenleyici önlemler alınarak fonksiyonel olmayan çatışmalar azaltılacaktır (102).

3.2.14. Çatışma Yönetim Becerileri

Yönetim, örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici ögesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece yönetim ile örgüt yapısı kavramları birbirlerini tamamlamaktadır (103). İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, “yönetici” kavramından “astların işlerinden sorumlu kimse”, yani “patron” anlaşılmaktaydı. Yönetim ise “bir mevki ve bir güç” olarak kabul ediliyordu. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur” biçimine dönüştü. Drucker’e göre bugün yönetici tanımı “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” biçiminde anlaşılmaktadır (104). Yapılan birçok çalışma, yetenekli olan yöneticileri bile etkisiz hale getirebilecek bazı yönetimsel davranışları ortaya çıkarmıştır. Bu davranışlardan bazıları; diğerlerine karşı duyarsızlık, takım oyuncusu olamama, çatışma yönetimi becerisinden yoksunluk, iş hedeflerini karşılayamama ve geçiş dönemlerinde uyum sağlayamama veya değişememedir (105).

Küreselleşen dünyada her geçen gün zorlaşan ekonomik şartlar ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri fark yaratmaya ve kaynakları çok daha verimli kullanmaya zorlamaktadır. Günümüzde en önemli kaynak ise insandır. Bu gerçeğin bilincinde olan işletmeler, insan kaynağına yatırım yapmayı ilke edinmekte ve yaptıkları bu yatırım ile en alt düzeyden başlayarak çeşitli yönetim kademelerinde liderlik özelliklerine sahip çalışanların gelişmesine destek vermektedir. Liderlik sürecinin her bir aşamasında yöneticilerden, farklı rol ve beceriler beklenmektedir. Değişimi yönetmek, strateji belirlemek, çalışanları seçmek, görevlendirmek, performanslarını izlemek, harekete geçirmek, planlama ve organizasyon yapabilmek, kaynakları etkin bir şekilde yönetebilmek,

problemleri tespit edip doğru ve zamanında kararlar alabilmek ve daha birçok beceri kendilerinde potansiyel görünen iş liderlerinden beklenmektedir (106). Bu bilgiler ışığında okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin nasıl olması gerektiği düşünüldüğünde okul yöneticilerinin değişimi anlama ve yönetme, zamanı etkili kullanabilme, çalışanları motive edebilme ve en önemlisi kurum içindeki çatışmaları yönetebilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

3.2.14.1. Çatışma Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi

Yöneticilik işi insan üzerine kurulu bir meslektir. İnsanlar yönetici olarak birçok sorumlulukla yüzleşmektedir. Yönetici olduktan sonra o toplantıdan bu toplantıya koşturulacak, kurumun menfaatleri gözden geçirilecek, düzenli olarak çalışanların performans değerlendirmesi yapılacak, mevcut işler gözden geçirilecek, gerekli planlamalar yapılacak, personelin özlük işleri ile ilgilenilecek, onların görev dağılımları yapılacak, şikayetleri kabul edilecek ve tüm bunların üzerine birçok çatışma ortamı yaşanacaktır (107). Yöneticiler bu iş yoğunluğu ile sürekli karşı karşıya kalacaktır. Bazen yöneticilerin mevcut deneyimleri yaşanan çatışmaların çözümünde yeterli gelemeyecektir. O halde; yönetim becerilerinin geliştirilmiş olması yöneticilere kolaylık sağlayacaktır. Yönetim becerilerinin geliştirilmesi bir anda olabilecek bir şey değildir. Beceri zaman içerisinde edinilen öğrenme ve davranış kalıpları şeklinde değerlendirilmelidir. Eğitim kurumlarında çatışmaların yaşanması, şüphesiz ki çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesini olanaklı kılar. Yaşanan her çatışma ve çatışmaların çözümü yönetim becerisine giden yolda olumlu referanslar olacaktır.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, çatışma yönetimi sürecinde etkili iletişim becerilerini

kullanabilmeleri çatışmaları örgüt amacına hizmet edecek şekilde yönetebilmeleri açısından önem taşımaktadır (108). Çatışma yönetiminde kilit rol yöneticiler üzerindedir. Nihayetinde çatışma yönetimi bir karar vermek demektir. Yönetici karşı karşıya kaldığı sorunları çözebilmek, örgüt içi ve gruplar arasında görülen çatışmaları yok edebilmek için, çözüm alternatiflerinden en uygun olanını seçmek durumundadır. Bunun için hazırlık çalışması da gerekir. Ancak en önemli şart, yöneticinin kişisel becerileridir. Çünkü her örgütte birbirinden çok farklı şartlarda, çok farklı çatışmalar görülmektedir. Dolayısıyla yönetici, bu zor görevi kişisel becerilerini de kullanarak yerine getirecektir (108). Başarılı bir yönetici olmak için öncelikle bireyler, kendi yeteneklerini ve becerilerini farkında olmaları gerekmektedir. İş hayatında başarılı olmak, yetersizliklerin farkında olunmasına ve bunların üstesinden nasıl gelineceği yolunun aranmasına bağlıdır (107).

3.2.14.2. Yönetimsel Beceriler

Yönetim uygulamalarında bir yöneticinin etkili olabilmesi için bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Söz konusu becerilerin önemi yöneticilerin örgüt içindeki statüsüne göre orantılı olarak değişebilir (97-109-110). Yöneticilerin sahip olması gereken bu beceriler genel olarak altı başlık altında incelenir.

3.2.14.2.1. Teknik Beceri

Teknik beceri, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir (111). Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik

yeterlilikler içinde sayılabilir (112). Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (113).

3.2.14.2.2. İletişim Becerisi

İyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak mümkün değildir. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Personel arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, örgüt hedeflerine ulaşılması için yapılacak çalışmaların koordine edilmesi için kurulması gereken iletişim de artmaktadır (114).

3.2.14.2.3. İnsan İlişkileri Becerisi

İnsan ilişkileri becerisi, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir (115). İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek birebir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir (111). İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (113).

3.2.14.2.4. Analitik Beceri

Analitik beceri, yöneticinin sorunların çözümünde mantıksal ve bilimsel yaklaşım kullanabilme becerisini oluşturur. Bu beceri üst düzey yöneticilik uygulamalarına doğru gidildikçe önemi artmaya başlar. Öyle ki karmaşık olaylar

ve bu olaylara bağlı olarak gelişen sorunların çözüm yeri üst düzey yönetim ve yöneticiler olabilmektedir. (116). Çünkü alt kademe yöneticiler daha çok durağan ortamlarda çalışma imkânı bulurlar. Daha çok üst kademelerde kendini gösteren karmaşıklıklar ve belirsizlikler alt kademelerde yerini sakin bir ortama bırakmaktadır.

3.2.14.2.5. Karar Verme Becerisi

Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye, karar verme denir. Karar verme becerisi, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi daha sonra değinilecek yönetsel işlevleri yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üst kademelerine çıkıldıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetlerini üst düzeylerin verdiği kararlar ışığında yürütürler. Bu bakımdan alt düzeylerdeki işlevler, üst düzeylerin verdiği değer yargıları ağır basan kararların alt düzeylere birer gerçek olarak nakledilmiş faaliyetleri üzerinde toplanır (116).

3.2.14.2.6. Kavramsal Beceri

Bu yetenek organizasyonun karmaşıklığını görme ve bir bütün olarak örgütü incelemektir. Üst yöneticiler uzun dönem planlar yapmak ve stratejiler saptamak için kavrama yeteneğine sahip olmalıdır. Üst yöneticiler beş-on-yirmi yıl sonra işletmenin geleceği yeri belirlemek zorundadırlar. Kavrama yeteneğini geliştirmeleri yöneticilere çevrelerinde ne değişimler olduğunu görme fırsatı verir (117).

4. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın modeline, evrenine, veri toplama aracına ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Modeli

Öncelikle araştırmanın temellendirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması için çalışmayla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Spor liselerinde görev yapan yöneticilerin çatışmaları yönetme becerilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (118).” Spor liseleri yöneticilerinin, cinsiyet, yaş, yönetim statüsü, atama branşı, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve eğitim yönetimi konusunda almış oldukları seminer ve kurslara göre; çatışma yönetimi davranış biçimleri ölçeği ve çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğindeki maddeleri uygulama becerileri çeşitli istatistiksel işlemler ile analiz edilmiş ve bu analiz sonucuna göre yöneticilerin çatışmaları yönetme becerileri üzerine bir değerlendirme yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma, Türkiye’de eğitim ve öğretim hizmeti veren 50 spor lisesinin, 48’sine uygulanmış ve 150 okul yöneticisine ölçek formu gönderilmiştir. Bu anlamda araştırma doğrudan evren üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerine ölçekle ilgili gerekli açıklamalar da yapılmıştır. Ancak iki spor lisesinin yöneticileri, gönüllülük esasını gerekçe göstererek araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerden geri dönen

ölçeklerin incelenmesi sonucu 5 ölçek formunun, kişisel bilgiler kısmının eksik doldurulduğu veya birden fazla seçeneğin işaretlendiği görülmüştür. 3 ölçeğin ikinci ve üçüncü bölümlerinin boş bırakıldığı ve 5 ölçeğin ise tüm maddelerinin en yüksek seçeneğinin işaretlendiği görülmüştür. Sonuç olarak hatasız olan 137 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. “Ölçeğin geriye dönüş oranı % 94 olup, bu oran literatürde çok yüksek bir oran olarak kabul edilmektedir (119).”

4.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşleri ile belirlenmiştir. Alan uzmanlarının görüşleri de dikkate alınarak ölçek; spor liseleri yöneticilerinin, çatışma yönetimi davranış biçimleri ölçeği ile çözüm stratejileri ölçeğindeki maddeleri uygulama becerilerini ölçecek nitelikte uyarlanmıştır. Ölçeğin birinci bölümünü oluşturan “Kişisel Bilgiler” araştırmacı tarafından oluşturulmuş, ikinci bölümü oluşturan “Çatışma Yönetimi Davranış Biçimleri Ölçeği” (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II), M. Afzalur Rahim (1992) tarafından geliştirilmiştir (120). Şirin (2008), tarafından da Türkçeye uyarlanmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. İkinci bölümü oluşturan ölçek; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarından oluşmaktadır. Yalnız bu boyutlar ölçek içerisinde rastgele sıralanmıştır. Tümleştirme (1,4,5,12,22,23,28), ödün verme (2,10,11,13,19,24), hükmetme (8,9,18,21,25), kaçınma (3,6,16,17,26,27) ve uzlaşma (7,14,15,20) alt boyutları parantez içinde verilen numaralardan oluşmaktadır (121). Rahim (2004), ölçeği cevaplayanın bu beş çatışma yönetme stiline herhangi birinden aldığı puan ne kadar yüksekse, bunun o çatışma yönetme stratejisini kullanma düzeyinin de o kadar yüksek olduğu anlamına geldiğini ifade etmiştir (122). Üçüncü bölümde Rahim’in (1992),

oluşturduğu 28 maddelik “Çatışma Yönetimi Çözüm Stratejileri Ölçeği” Özdemir (2008), tarafından faktör analizine tabi tutularak geliştirilmiş ve 19 maddeye düşürülmüştür (120-27).

Rahim (2008)'in oluşturduğu ölçek (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II) çatışma davranışını ölçen ve uluslararası düzeyde çok bilinen bir ölçektir. ROCI-II, örgüt içinde meydana gelen çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini ve çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerini saptamak amacıyla geliştirilmiştir (121-122-123).” Rahim’in örgütsel çatışma envanterinin, Türkiye’de Gümüşeli, (1994); Özmen, (1997); Yıldız, (2003); Abacıoğlu, (2005); Öztaş, (2005); Acar, (2006); Şirin, (2008) ve Özdemir (2008) tarafından örgütsel çatışma alanında yapılan birçok araştırmada kullanıldığı tespit edilmiştir (52-124-125-126-127-128-121-27).

Tablo 3. Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı ve Puanları

Kullanılma Sıklığı ve Puan Aralığı		
1	Tamamen Katılıyorum (5)	5.00- 4.21
2	Katılıyorum (4)	4.20–3.41
3	Kısmen Katılıyorum (3)	3.40–2.61
4	Katılmıyorum (2)	2.60–1.81
5	Hiç Katılmıyorum (1)	1.80–1.00

Tablo 3’te görüldüğü gibi ölçekteki bağımlı değişkenleri ölçmek üzere 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Sorulara katılma derecesi; “Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum” şeklinde oluşturulmuştur. Değer aralıkları, olumludan olumsuz doğru; “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde derecelendirilmiştir.

4.4. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan verilerin çözümlenebilmesi için genel tarama modelinin kullanılmasını gerekli kılan bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda verildiği gibidir.

Bağımsız Değişkenler

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Yönetim Statüsü (Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı)
4. Atama Branşı
5. Mesleki Kıdem
6. Yöneticilik Kıdemi
7. Eğitim Yönetimi Konusunda Alınan Seminerler

Bağımlı Değişkenler

1. Çatışma Yönetimi Davranış Biçimleri Ölçeği
2. Çatışma Yönetimi Çözüm Stratejileri Ölçeği

Ölçeğin uygulanması sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Ölçekte yer alan demografik bilgiler bir tablo haline getirilerek frekans ve yüzdelerle verilmiştir. Spor liseleri yöneticilerinin çatışma yönetimi davranış biçimleri ve çözüm stratejilerini uygulama becerilerini belirlemeyi amaçlayan soruların dağılımları da tablolar halinde verilmiştir. Her iki ölçekteki maddeleri uygulama becerilerinin iki bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t-testi uygulanmıştır. Üç ve daha fazla bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ise tek yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Sonucun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı durumlarda, farkın kaynağını bulmak için Post-Hoc testlerinden biri olan, LSD testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi Alpha (α) yanılma düzeyi ise $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4. Güvenirlik İstatistikleri (Ön Test)

Ölçekler	Cronbach's Alpha (α)	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	Soru Sayısı (N)
1. Davranış Biçimleri Ölçeği	,925	,927	28
2. Çözüm Stratejileri Ölçeği	,834	,821	19
2.1. Problem Çözme	,971	,971	7
2.2. Uzlaşma	,731	,728	2
2.3. Uyma	,679	,708	2
2.4. Kaçınma	,775	,779	4
2.5. Zorlama	,785	,796	4

Veri toplama aracının güvenilirliğini belirlemek amacıyla ilk aşamada 15 Spor lisesinin 39 yöneticisine ön test yapılmıştır. Ölçme aracına ilişkin Chronbach alpha güvenirlilik katsayısı; $\alpha = ,925$ olarak tespit edilmiştir. Tablo 4'te güvenirlilik katsayısı (Ön Test) gösterilmektedir. Çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğinin (Cronbach's Alpha) değeri; $\alpha = ,834$, Problem çözme boyutu için $\alpha = ,971$, Uzlaşma boyutu için $\alpha = ,731$, Uyma boyutu için $\alpha = ,679$, Kaçınma boyutu için $\alpha = ,775$ ve Zorlama boyutu için ise $\alpha = ,785$ bulunmuştur.

Tablo 5. Güvenirlik İstatistikleri (Son Test)

Ölçekler	Cronbach's Alpha (α)	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	Soru Sayısı (N)
1. Davranış Biçimleri Ölçeği	,873	,881	28
2. Çözüm Stratejileri Ölçeği	,791	,796	19
2.1. Problem Çözme	,929	,930	7
2.2. Uzlaşma	,764	,767	2
2.3. Uyma	,772	,778	2
2.4. Kaçınma	,690	,693	4
2.5. Zorlama	,744	,754	4

Veri toplama aracının güvenilirliğini belirlemek amacıyla ikinci aşamada 137 spor lisesi yöneticisine son test yapılmıştır. Tablo 5'te güvenilirlik katsayısı (son test) gösterilmektedir. Çatışma yönetimi davranış biçimleri ölçeğinin (Cronbach's Alpha) değeri $\alpha = ,873$ olarak bulunmuştur. Çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğinin (Cronbach's Alpha) değeri; $\alpha = ,791$, Problem çözme boyutu için $\alpha = ,929$, Uzlaşma boyutu için $\alpha = ,764$, Uyma boyutu için $\alpha = ,772$, Kaçınma boyutu için $\alpha = ,690$ ve Zorlama bağımlı değişkeni için ise $\alpha = ,744$ bulunmuştur.

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, spor liseleri yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgu ve yorumlara, araştırmanın genel amacına yönelik toplanan verilerin istatistiksel analizlerine ve bu analizler sonucu elde edilen değerlere yer verilmiştir.

5.1. Spor Liseleri Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler

Araştırmanın bu alt başlığında bağımsız değişkenlere ait veriler, özelliğine göre kişi sayısı ve yüzde olarak tablo halinde verilmiştir.

Tablo 6. Spor Liseleri Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Değişken Grupları	N	%
Cinsiyet	Bay	119	86,9
	Bayan	18	13,1
	Toplam	137	100
Yaş	25 ve Altı	3	2,2
	26 - 35	24	17,5
	36 - 45	60	43,8
	46 - 55	36	26,3
	56 +	14	10,2
	Toplam	137	100
Yönetim Statüsü	Müdür	48	35,0
	Müdür Başyardımcısı	21	15,3
	Müdür Yardımcısı	68	49,6
	Toplam	137	100
Atama Branşı	Beden Eğitimi	18	13,1
	Diğer Branşlar	119	86,9
	Toplam	137	100
Mesleki Kıdem	6-10	16	11,7
	11-15	30	21,9
	16-20	39	28,5
	21-25	27	19,7
	26+	25	18,2
	Toplam	137	100
Yöneticilikteki Kıdem	1-5	50	36,5
	6-10	27	19,7
	11-15	26	19
	16-20	16	11,7
	21+	18	13,1
	Toplam	137	100
Seminer ve Kurslar	Hiç Katılmadım	37	27,0
	2 veya Daha Az	38	27,7
	3 veya Daha Fazla	62	45,3
	Toplam	137	100

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan spor liseleri yöneticilerinin % 86,9'u erkek, % 13,1'i kadındır. Yöneticilerin, % 2,2'si 25 yaş ve altı, % 17,5'i 26-35, % 43,8'i 36-45, % 26,3'ü 46-55 ve % 10,2'si de 56+ ve yaş grubundadır. Yöneticilerin % 35'i müdür, % 15,3'ü müdür başyardımcısı ve % 49,6'sı da müdür yardımcısıdır. Spor liseleri yöneticilerinin % 13,1'inin beden eğitimi branşından ve % 86,9'unun da diğer branşlardan olduğu görülmüştür. Spor liseleri yöneticilerinin % 11,7'si 6-10, % 21,9'u 11-15, % 28,5'i 16-20, % 19,7'si 21-25 ve % 18,2'si de 26 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahiptir. Yöneticilerin yöneticilik süresine bakıldığında; % 36,5'inin 1-5, % 19,7'sinin 6-10, % 19'unun 11-15, % 11,7'sinin 16-20 ve % 13,1'inin de 21 ve daha fazla yıl yöneticilik kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Son olarak yöneticilerin eğitim yönetimi almış oldukları seminer ve kurslara bakıldığında % 27'sinin hiç katılmadığı, % 27,7'sinin 2 veya daha az sayıda katıldığı, % 45,3'ünün de 3 veya daha fazla sayıda katıldığı gözlenmiştir.

5.2. Spor Liseleri Yöneticilerinin Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Dağılımları

Spor liseleri yöneticilerinin, çatışma yönetimi davranış biçimleri ölçeğinde alt boyut olarak numaralandırılmış olan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri ölçeğindeki maddeleri uygulama becerilerinin bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyen istatistiksel veriler tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 7. Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	t	p
Tümleştirme	Bay	119	4,19	,713	-,182	,856
	Bayan	18	4,23	,580		
Ödün Verme	Bay	119	3,21	,595	,512	,610
	Bayan	18	3,13	,485		
Hükmetme	Bay	119	2,51	,695	-,239	,812
	Bayan	18	2,55	,813		
Kaçınma	Bay	119	2,76	,799	1,662	,099
	Bayan	18	2,44	,457		
Uzlaşma	Bay	119	3,76	,704	,375	,708
	Bayan	18	3,69	,639		

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan t testi sonucunda davranış biçimleri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p>,05$) tespit edilmemiştir.

Tablo 8. Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yaş” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Yaş Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p
Tümleştirme	(a) 25 ve Altı	3	3,57	1,078	1,140	,341
	(b) 26 - 35	24	4,22	,441		
	(c) 36 - 45	60	4,30	,449		
	(d) 46 - 55	36	4,10	,966		
	(e) 56 +	14	4,12	,965		
	Toplam	137	4,20	,695		
Ödün Verme	(a) 25 ve Altı	3	3,27	,855	1,254	,291
	(b) 26 - 35	24	3,27	,416		
	(c) 36 - 45	60	3,23	,499		
	(d) 46 - 55	36	3,22	,738		
	(e) 56 +	14	2,88	,618		
	Toplam	137	3,20	,581		
Hükmetme	(a) 25 ve Altı	3	2,33	,503	,958	,433
	(b) 26 - 35	24	2,57	,554		
	(c) 36 - 45	60	2,62	,688		
	(d) 46 - 55	36	2,41	,781		
	(e) 56 +	14	2,28	,854		
	Toplam	137	2,51	,709		
Kaçınma	(a) 25 ve Altı	3	2,38	,419	1,869	,120
	(b) 26 - 35	24	2,67	,495		
	(c) 36 - 45	60	2,78	,809		
	(d) 46 - 55	36	2,86	,853		
	(e) 56 +	14	2,26	,687		
	Toplam	137	2,72	,770		
	(a) 25 ve Altı	3	3,16	1,181	1,318	,267
	(b) 26 - 35	24	3,75	,442		

Uzlaşma	(c) 36 - 45	60	3,86	,472
	(d) 46 - 55	36	3,68	,951
	(e) 56 +	14	3,55	,915
	Toplam	137	3,75	,694

Yaş değişkenine bağlı olarak yapılan t-testi sonucunda davranış biçimleri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p > ,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 9. Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yönetim Statüsü” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Yönetim Statüsü Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p	LSD Test
Tümleştirme	(a) Müdür	48	4,13	,824	1,049	,353	
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	4,08	,730			
	(c) Müdür Yardımcısı	68	4,28	,574			
	Toplam	137	4,20	,695			
Ödün Verme	(a) Müdür	48	3,20	,680	,000	1,000	
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	3,20	,593			
	(c) Müdür Yardımcısı	68	3,20	,505			
	Toplam	137	3,20	,581			
Hükmetme	(a) Müdür	48	2,35	,722	3,072	,050*	a-b
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	2,79	,798			
	(c) Müdür Yardımcısı	68	2,55	,647			
	Toplam	137	2,51	,709			
Kaçınma	(a) Müdür	48	2,73	,818	3,291	,040*	b-c
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	3,08	,863			
	(c) Müdür Yardımcısı	68	2,60	,674			
	Toplam	137	2,72	,770			
Uzlaşma	(a) Müdür	48	3,72	,787	,110	,896	
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	3,80	,646			
	(c) Müdür Yardımcısı	68	3,75	,645			
	Toplam	137	3,75	,694			

*: $p < ,05$

Yönetim statüsü değişkenine bağlı olarak yapılan varyans analizi sonucunda, hükmetme ($F=3,072$; $p < ,050$) ve kaçınma ($F=3,291$; $p < ,040$) alt boyutlarında anlamlı farklılık ($p < ,05$) görülmüştür. Alt boyutlar arasında tespit edilen bu farkın hangi kaynaktan olduğunu belirlemek için yönetim statüsü değişkenine, çoklu karşılaştırma yöntemlerinden biri olan LSD testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda hükmetme ve kaçınma alt boyutlarında oluşan

anlamli farkin müdür başyardımcısı ile diğer yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Müdür başyardımcıları hükmetme boyutuna ($\bar{X}=2,79$), ortalama ile kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Kaçınma boyutuna ($\bar{X}=3,08$) ortalama ile kısmen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre; tümleştirme ($F=1,049$; $p>,353$), ödün verme ($F=,000$; $p>,1,000$) ve uzlaşma ($F=,110$; $p>,896$) alt boyutlarına ilişkin görüşlerin anlamli bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 10. Davranış Biçimleri lçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin ‘‘Atama Branşı’’ Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Ölçek	Atama Branşı	N	\bar{X}	SD	t	p
Tümleştirme	(a) Beden Eğitimi	18	4,17	,503	-,181	,857
	(b) Diğer Branşlar	119	4,20	,721		
Ödün Verme	(a) Beden Eğitimi	18	3,29	,414	,719	,474
	(b) Diğer Branşlar	119	3,19	,602		
Hükmetme	(a) Beden Eğitimi	18	2,60	,712	,523	,601
	(b) Diğer Branşlar	119	2,50	,710		
Kaçınma	(a) Beden Eğitimi	18	2,91	,725	1,141	,256
	(b) Diğer Branşlar	119	2,69	,775		
Uzlaşma	(a) Beden Eğitimi	18	3,52	,685	-1,475	,142
	(b) Diğer Branşlar	119	3,78	,692		

Atama branşı değişkenine bağlı olarak yapılan t-testi sonucunda davranış biçimleri leğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamli bir farklılık olmadığı ($p>,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 11. Davranış Biçimleri leğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin ‘‘Mesleki Kıdem’’ Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Mesleki Kıdem Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p	LSD Test
Tümleştirme	(a) 6-10	16	4,24	,409	,885	,475	
	(b) 11-15	30	4,30	,478			
	(c) 16-20	39	4,23	,481			
	(d) 21-25	27	4,23	,836			
	(e) 26+	25	3,97	1,078			
	Toplam	137	4,20	,695			
	(a) 6-10	16	3,32	,423	2,134	,080	
	(b) 11-15	30	3,40	,615			
	(c) 16-20	39	3,11	,358			

Ödün Verme	(d) 21-25	27	3,23	,627			
	(e) 26+	25	2,99	,773			
	Toplam	137	3,20	,581			
Hükmetme	(a) 6-10	16	2,66	,535	2,530	,044*	a-e b-e c-e d-e
	(b) 11-15	30	2,61	,748			
	(c) 16-20	39	2,62	,655			
	(d) 21-25	27	2,53	,742			
	(e) 26+	25	2,12	,716			
	Toplam	137	2,51	,709			
Kaçınma	(a) 6-10	16	2,53	,480	1,160	,332	
	(b) 11-15	30	2,84	,806			
	(c) 16-20	39	2,72	,788			
	(d) 21-25	27	2,88	,763			
	(e) 26+	25	2,52	,835			
	Toplam	137	2,72	,770			
Uzlaşma	(a) 6-10	16	3,67	,514	,950	,438	
	(b) 11-15	30	3,90	,480			
	(c) 16-20	39	3,82	,509			
	(d) 21-25	27	3,70	,930			
	(e) 26+	25	3,57	,928			
	Toplam	137	3,75	,694			

*: $p < ,05$

Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucu hükmetme ($f=2,530$; $p < ,044$) alt boyutunda istatistiksel anlamda bir farklılık ($p < ,05$) tespit edilmiştir. Bu anlamlı farkın kaynağını tespit etmek için mesleki kıdem değişkenine LSD testi uygulanmıştır. Böylece farkın meslekte hizmeti 26 yıl ve fazla olan yöneticiler ile diğer yönetim gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Hizmet süresi 26 yıl ve fazla olan yöneticiler, diğer hizmet yılı gruplarına göre hükmetme boyutuna ($\bar{X}=2,12$) ortalama ile katılmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen diğer bulgulara göre tümleştirme ($F=2,134$; $p > ,080$), ödün verme ($F=,000$; $p > ,1,000$), kaçınma ($F=1,160$; $p > ,332$) ve uzlaşma ($F=,950$; $p > ,438$) alt boyutlarına ilişkin görüşlerin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 12. Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yöneticilikteki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Yöneticilikteki Kıdem Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p	LSD Test
Tümleştirme	(a) 1-5	50	4,28	,412	1,640	,168	
	(b) 6-10	27	4,27	,540			
	(c) 11-15	26	4,21	,457			
	(d) 16-20	16	3,79	1,375			
	(e) 21+	18	4,22	,879			
	Toplam	137	4,20	,695			
Ödün Verme	(a) 1-5	50	3,32	,471	1,427	,228	
	(b) 6-10	27	3,25	,517			
	(c) 11-15	26	3,14	,491			
	(d) 16-20	16	3,02	,918			
	(e) 21+	18	3,04	,663			
	Toplam	137	3,20	,581			
Hükmetme	(a) 1-5	50	2,55	,698	,962	,431	
	(b) 6-10	27	2,57	,677			
	(c) 11-15	26	2,63	,626			
	(d) 16-20	16	2,43	,833			
	(e) 21+	18	2,24	,780			
	Toplam	137	2,51	,709			
Kaçınma	(a) 1-5	50	2,79	,700	,190	,031*	a-e
	(b) 6-10	27	2,67	,680			
	(c) 11-15	26	2,72	,835			
	(d) 16-20	16	2,67	,985			
	(e) 21+	18	2,59	,842			
	Toplam	137	2,72	,770			
Uzlaşma	(a) 1-5	50	3,81	,534	1,006	,407	
	(b) 6-10	27	3,85	,542			
	(c) 11-15	26	3,71	,503			
	(d) 16-20	16	3,45	1,275			
	(e) 21+	18	3,75	,813			
	Toplam	137	3,75	,694			

*: $p < ,05$

Yöneticilikteki kıdem değişkenine bağlı olarak yapılan varyans analizi sonucunda, kaçınma ($F=,190$; $p<,031$) alt boyutunda anlamlı farklılık ($p<,05$) görülmüştür. Alt boyutlar arasında tespit edilen bu farkın hangi kaynaktan oluştuğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Bu test sonucunda kaçınma alt boyutunda oluşan anlamlı farkın yöneticilikteki hizmet süresi 1-5 yıl olan yöneticiler ile diğer yönetim gruplarından kaynaklandığı yönünde bir tespit yapılmıştır. Yöneticilikteki hizmet süresi en az olan yöneticiler kaçınma alt

boyutuna ($\bar{X}=2,79$) ortalama ile kısmen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen diğer bulgulara göre tümleştirme ($F=1,640$; $p>,168$), ödün verme ($F=1,427$; $p>,228$), hükmetme ($F=,962$; $p>,431$) ve uzlaşma ($F=1,006$; $p>,407$) alt boyutlarına ilişkin görüşlerin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 13. Davranış Biçimleri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Eğitim Yönetimi Konusunda Alınan Seminerler” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Seminerler Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p
Tümleştirme	(a) Hiç Katılmadım	37	4,12	,552	,322	,725
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	4,23	,665		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	4,23	,790		
	Toplam	137	4,20	,695		
Ödün Verme	(a) Hiç Katılmadım	37	3,27	,470	,531	,589
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	3,13	,539		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	3,20	,663		
	Toplam	137	3,20	,581		
Hükmetme	(a) Hiç Katılmadım	37	2,61	,736	,599	,551
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	2,53	,611		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	2,45	,750		
	Toplam	137	2,51	,709		
Kaçınma	(a) Hiç Katılmadım	37	2,85	,667	1,685	,189
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	2,53	,592		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	2,76	,902		
	Toplam	137	2,72	,770		
Uzlaşma	(a) Hiç Katılmadım	37	3,70	,613	,098	,907
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	3,77	,674		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	3,76	,758		
	Toplam	137	3,75	,694		

Eğitim yönetimi konusunda alınan seminerlerin t-testi sonuçlarına göre davranış biçimleri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p>,05$) tespit edilmemiştir.

5.3. Spor Liseleri Yöneticilerinin Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Dağılım Tabloları

Spor liseleri yöneticilerinin, çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeği altında alt boyut olarak verilmiş olan problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve zorlama stratejileri ölçeğindeki maddeleri uygulama becerilerinin bağımsız değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirten istatistiksel veriler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 14. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	t	p
Problem Çözme	Bay	119	4,19	,857	-,991	,323
	Bayan	18	4,39	,505		
Uzlaşma	Erkek	119	2,57	1,118	1,246	,215
	Bayan	18	2,22	1,032		
Uyma	Erkek	119	3,16	,885	,871	,386
	Bayan	18	2,97	,756		
Kaçınma	Erkek	119	2,70	,817	1,686	,094
	Bayan	18	2,36	,743		
Zorlama	Erkek	119	2,53	,724	-,237	,813
	Bayan	18	2,58	,712		

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan t testi sonucunda çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p>,05$) görülmemiştir.

Tablo 15. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yaş” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Yaş Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p
Problem Çözme	(a) 25 ve Altı	3	4,09	,861	,749	,560
	(b) 26 - 35	24	4,32	,512		
	(c) 36 - 45	60	4,31	,627		
	(d) 46 - 55	36	4,05	1,138		
	(e) 56 +	14	4,07	1,022		
	Toplam	137	4,21	,821		
Uzlaşma	(a) 25 ve Altı	3	3,50	1,500	1,232	,300
	(b) 26 - 35	24	2,29	,832		
	(c) 36 - 45	60	2,60	1,152		
	(d) 46 - 55	36	2,59	1,132		
	(e) 56 +	14	2,21	1,172		
	Toplam	137	2,52	1,110		

Uyma	(a) 25 ve Altı	3	3,66	1,040	1,359	,252
	(b) 26 - 35	24	2,89	,820		
	(c) 36 - 45	60	3,21	,835		
	(d) 46 - 55	36	3,23	,840		
	(e) 56 +	14	2,85	1,081		
	Toplam	137	3,13	,869		
Kaçınma	(a) 25 ve Altı	3	2,33	,144	2,011	,097
	(b) 26 - 35	24	2,65	,666		
	(c) 36 - 45	60	2,47	,885		
	(d) 46 - 55	36	2,90	,720		
	(e) 56 +	14	2,87	,886		
	Toplam	137	2,66	,813		
Zorlama	(a) 25 ve Altı	3	2,16	,288	,578	,679
	(b) 26 - 35	24	2,40	,650		
	(c) 36 - 45	60	2,55	,738		
	(d) 46 - 55	36	2,62	,745		
	(e) 56 +	14	2,62	,782		
	Toplam	137	2,54	,727		

Araştırma grubu yaş değişkenine bağlı olarak t-testi sonuçlarına göre çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p > ,05$) görülmüştür.

Tablo 16. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yönetim Statüsü” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Yönetim Statüsü Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p
Problem Çözme	(a) Müdür	48	4,19	,775	,915	,403
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	4,02	1,118		
	(c) Müdür Yardımcısı	68	4,29	,745		
	Toplam	137	4,21	,821		
Uzlaşma	(a) Müdür	48	2,61	1,058	,396	,674
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	2,35	1,062		
	(c) Müdür Yardımcısı	68	2,51	1,168		
	Toplam	137	2,52	1,110		
Uyma	(a) Müdür	48	3,13	,932	,172	,842
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	3,23	,969		
	(c) Müdür Yardımcısı	68	3,11	,800		
	Toplam	137	3,13	,869		
Kaçınma	(a) Müdür	48	2,59	,791	,486	,616
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	2,80	1,002		
	(c) Müdür Yardımcısı	68	2,65	,771		
	Toplam	137	2,66	,813		
Zorlama	(a) Müdür	48	2,54	,772	,959	,386
	(b) Müdür Başyardımcısı	21	2,73	,695		
	(c) Müdür Yardımcısı	68	2,48	,690		
	Toplam	137	2,54	,720		

Yönetim statüsü değişkenine bağlı olarak varyans analizi sonuçlarına göre çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p>,05$) bulunmamıştır.

Tablo 17. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Atama Branşı” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Ölçek	Atama Branşı	N	\bar{X}	SD	t	p
Problem Çözme	(a) Beden Eğitimi	18	4,45	,438	1,303	,195
	(b) Diğer Branşlar	119	4,18	,860		
Uzlaşma	(a) Beden Eğitimi	18	2,52	,830	,009	,993
	(b) Diğer Branşlar	119	2,52	1,149		
Uyma	(a) Beden Eğitimi	18	3,02	,794	-,579	,563
	(b) Diğer Branşlar	119	3,15	,882		
Kaçınma	(a) Beden Eğitimi	18	2,51	,590	-,819	,414
	(b) Diğer Branşlar	119	2,68	,842		
Zorlama	(a) Beden Eğitimi	18	2,23	,769	-1,976	,050*
	(b) Diğer Branşlar	119	2,59	,704		

*: $p<,05$

Atama branşı değişkenine bağlı olarak yapılan varyans analizi sonucunda, zorlama ($F=-1,976$; $p<,050$) alt boyutunda anlamlı farklılık ($p<,05$) görülmüştür. Farklılığın branşı beden eğitimi olan yöneticiler lehine olduğu tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde; diğer branşlara mensup yöneticilerin ($\bar{X}=2,59$), branşı beden eğitimi olan yöneticilere göre ($\bar{X}=2,23$) ortalama ile zorlama stratejisine kısmen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen diğer bulgulara göre problem çözme ($F=1,303$; $p>,195$), uzlaşma ($F=,009$; $p>,993$), uyma ($F=-,579$; $p>,563$) ve kaçınma ($F=-,819$; $p>,414$) alt boyutlarına ilişkin görüşlerin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 18. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Mesleki Kıdem Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p	LSD Test
Problem Çözme	(a) 6-10	16	4,29	,558	1,559	,189	
	(b) 11-15	30	4,45	,466			
	(c) 16-20	39	4,19	,700			
	(d) 21-25	27	4,22	,867			
	(e) 26+	25	3,91	1,265			
	Toplam	137	4,21	,821			
Uzlaşma	(a) 6-10	16	2,50	1,224	2,427	,051*	b-d e-d
	(b) 11-15	30	2,35	,892			
	(c) 16-20	39	2,62	1,217			
	(d) 21-25	27	2,98	1,180			
	(e) 26+	25	2,10	,866			
	Toplam	137	2,52	1,110			
Uyma	(a) 6-10	16	3,06	,834	,859	,491	
	(b) 11-15	30	3,15	,911			
	(c) 16-20	39	3,17	,869			
	(d) 21-25	27	3,33	,693			
	(e) 26+	25	2,90	1,010			
	Toplam	137	3,13	,869			
Kaçınma	(a) 6-10	16	2,78	,768	1,910	,112	
	(b) 11-15	30	2,53	,862			
	(c) 16-20	39	2,43	,828			
	(d) 21-25	27	2,89	,609			
	(e) 26+	25	2,83	,888			
	Toplam	137	2,66	,813			
Zorlama	(a) 6-10	16	2,32	,489	,635	,639	
	(b) 11-15	30	2,47	,866			
	(c) 16-20	39	2,57	,718			
	(d) 21-25	27	2,61	,632			
	(e) 26+	25	2,65	,760			
	Toplam	137	2,54	,720			

*: $p < ,05$

Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucu uzlaşma ($F=,859$; $p < ,491$ alt boyutunda istatistiksel anlamda bir farklılık ($p < ,05$) tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın meslekte hizmeti 26 yıl ve fazla olan yönetici ile diğer yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Hizmet süresi 26 yıl ve fazla olan yöneticiler, diğer hizmet yılı gruplarına göre uzlaşma boyutuna ($\bar{X}=2,98$) ortalama kısmen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen diğer bulgulara göre problem çözme ($F=1,559$; $p > ,189$), uyma ($F=,859$; $p > ,491$),

kaçınma ($F=1,1910$; $p>,112$) ve zorlama ($F=,635$; $p>,639$) alt boyutlarına ilişkin görüşlerin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Yöneticilikteki Kıdem” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Yöneticilikteki Kıdem		N	X̄	SD	F	p
	Değişkeni						
Problem Çözme	(a) 1-5		50	4,36	,491	1,880	,118
	(b) 6-10		27	4,31	,608		
	(c) 11-15		26	4,08	,974		
	(d) 16-20		16	3,77	1,331		
	(e) 21+		18	4,25	,939		
	Toplam		137	4,21	,821		
Uzlaşma	(a) 1-5		50	2,47	,986	,785	,537
	(b) 6-10		27	2,64	1,072		
	(c) 11-15		26	2,61	1,235		
	(d) 16-20		16	2,75	1,449		
	(e) 21+		18	2,16	,985		
	Toplam		137	2,52	1,110		
Uyma	(a) 1-5		50	3,01	,817	,701	,592
	(b) 6-10		27	3,29	,963		
	(c) 11-15		26	3,26	,710		
	(d) 16-20		16	3,03	,903		
	(e) 21+		18	3,16	1,057		
	Toplam		137	3,13	,869		
Kaçınma	(a) 1-5		50	2,65	,823	1,364	,250
	(b) 6-10		27	2,37	,751		
	(c) 11-15		26	2,75	,812		
	(d) 16-20		16	2,71	,729		
	(e) 21+		18	2,91	,911		
	Toplam		137	2,66	,813		
Zorlama	(a) 1-5		50	2,43	,694	1,017	,401
	(b) 6-10		27	2,49	,839		
	(c) 11-15		26	2,60	,588		
	(d) 16-20		16	2,82	,722		
	(e) 21+		18	2,59	,772		
	Toplam		137	2,54	,720		

Araştırma grubu yöneticilikteki kıdem değişkenine bağlı olarak t-testi sonuçlarına göre Çözüm Stratejileri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 20. Çözüm Stratejileri Ölçeğindeki Değişkenleri Uygulama Becerilerinin “Eğitim Yönetimi Konusunda Alınan Seminerler” Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Ölçekler	Seminerler Değişkeni	N	\bar{X}	SD	F	p
Problem Çözme	(a) Hiç Katılmadım	37	4,16	,720	,132	,877
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	4,21	,619		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	4,25	,981		
	Toplam	137	4,21	,821		
Uzlaşma	(a) Hiç Katılmadım	37	2,71	1,139	1,145	,321
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	2,32	1,028		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	2,53	1,137		
	Toplam	137	2,52	1,110		
Uyma	(a) Hiç Katılmadım	37	3,06	,756	1,105	,334
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	3,01	,873		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	3,25	,926		
	Toplam	137	3,13	,869		
Kaçınma	(a) Hiç Katılmadım	37	2,72	,673	,532	,589
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	2,54	,846		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	2,69	,873		
	Toplam	137	2,66	,813		
Zorlama	(a) Hiç Katılmadım	37	2,52	,635	,219	,803
	(b) 2 veya Daha Az Sayıda	38	2,61	,859		
	(c) 3 veya Daha Fazla Sayıda	62	2,52	,683		
	Toplam	137	2,54	,720		

Araştırma grubu eğitim yönetimi konusunda alınan seminerler değişkenine bağlı olarak t-testi sonuçlarına göre Çözüm Stratejileri ölçeğinin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>,05$) görülmüştür.

6. TARTIŞMA

Spor liseleri yöneticilerinin çatışmaları yönetme becerilerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, çatışma yönetimi alanında öncü bir çalışma olması yönüyle önemli görülebilir. Zira eğitim kurumlarına yönelik olarak çatışma ve çatışma yönetimini konu edinen birçok araştırma yapılmıştır. Ancak bu başlık altında spor liseleri ve yöneticilerini konu edinen araştırmalara pek rastlanılmamıştır. Bu durum araştırmanın önemini daha da arttırabilmektedir. Çünkü spor liselerinin, Türk sporuna katkı sağlayacak bireylerin ve sporcuların yetiştirilmesinde önemli bir yer tutacağı düşünülmektedir. Bu eğitim kurumları yaşanan çatışmaları ve sorunları etkin bir şekilde çözerse başarılı ve amacına ulaşmış birer kurum haline gelebilirler. Burada spor liseleri yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin çatışma konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları çıkacak her türlü sorunun çözümünde etkili olacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde bağımlı değişkenleri oluşturan boyutların bağımsız değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiş ve değişkenler arasındaki anlam farklılıklarının sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak bu araştırmanın sonunda Türkiye'deki spor liseleri yöneticilerinin, çatışmalar karşısında göstermiş oldukları davranışları ve çatışmaların çözümüne karşı uygulamış oldukları stratejileri ve bu stratejileri uygulama becerileri üzerine bir değerlendirme yapılmış; bu bağlamda öneriler geliştirilmiştir. Yalnız tartışma bölümünün ilk paragrafında da belirtildiği gibi bu araştırmanın konusunu içeren başka araştırmaların kısıtlı sayıda olması bu çalışmanın amacına yönelik olarak değerlendirmeler yapılmasını zorlaştırmıştır.

Spor liseleri yöneticilerinin demografik özelliklerine ait bulgular incelendiğinde; verilerin genel anlamda homojen bir dağılımda olduğu söylenebilir. Özellikle cinsiyet ve atama branşı değişkenlerine ait olan verilerin dağılımı dikkat çekmektedir. Çünkü erkek yönetici oranı % 87 ve kadın yönetici oranı da % 13 seviyesindedir. Aynı şekilde yöneticilerin atama branşına bakıldığında beden eğitimi branşına mensup yöneticilerin % 13 ve diğer branşlara mensup yöneticilerin de % 87 seviyesinde olduğu görülmüştür. Beden eğitimi ve spor eğitiminin hem mesleki hem de bilimsel anlamda temelini oluşturan spor liselerine, yönetici atanırken branşı beden eğitimi olan öğretmenlere pozitif yönde bir ayrıcalık verilmemesi bu okulların geleceği açısından düşündürücü bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü spor liseleri, spor ağırlıklı müfredat içeren ve bu anlamda eğitim hizmetleri sunan kurumlardır. Bu nedenle bu liselerde özellikle spor yaparken çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olabilir. Böylesi bir durumda belirli bir spor eğitimi almış ve spor kültürü ile yetişmiş yöneticilerin olması çatışmaların çözümü noktasında spor liseleri için bir şans olarak görülebilir.

Çatışma yönetimi davranış biçimleri ölçeğine ait bulgular incelendiğinde; spor liseleri yöneticilerinin en fazla kullandığı alt boyutun tümleştirme ve en az kullanmış oldukları alt boyutunda hükmetme olduğu tespit edilmiştir. Şirin (2008), de yapmış olduğu bir araştırmasında yöneticilerin algılarına göre en fazla kullandıkları stratejinin tümleştirme ve en az kullandıkları stratejinin ise hükmetme olduğunu tespit etmiştir (121). Koçak ve Başkan (2013), yapmış oldukları bir çalışmada öğretmenler arası ve okul müdürü-öğretmenler arası çatışmalarda en etkili çözüm stratejisinin bütünleştirme olduğunu diğer çözüm stratejilerine göre etkililik oranı en düşük stratejinin ise hükmetme olduğunu tespit

etmişlerdir (129). Mirzeoğlu (2005) ise “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin en fazla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejisini kullandıklarını belirtmiştir (24). Bu bağlamda, spor liseleri yöneticilerinin daha çok tümleştirme stratejisine yönelik davranışlar göstermesinin altında, çatışmaların çözümünde bu davranışların etkili olacağına inandıkları düşüncesinin olduğu söylenebilir. Aynı şekilde hükmetme stratejisini içeren davranışları pek kullanmamalarının altında bu davranışların, çatışmaların çözümü noktasında etkili olmayacağı düşüncesinin olduğu söylenebilir.

Spor liseleri yöneticilerinin cinsiyet, yaş, atama branşı ve eğitim yönetimi konusunda alınan seminerler değişkenine göre davranış biçimleri ölçeğindeki bağımlı değişkenleri uygulama becerilerine bakıldığında, çatışmaları yönetmelerine ilişkin olarak göstermiş oldukları davranışlarda anlamlı farklılıkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç, bu değişkenlerin davranış biçimleri ölçeğinde etkili olmadığını göstermektedir. Şirin (2008) de “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi” başlıklı araştırmasında cinsiyet gruplarının algularına göre çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerini karşılaştırmış ve bu araştırmadaki bulgulara paralel olarak anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Ancak Şirin (1998), aynı araştırmada yaş gruplarının çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerini karşılaştırırken anlamlı farklılıklar tespit etmiştir (121).

Yönetim statüsü değişkenine göre okul yöneticilerinin hükmetme ve kaçınma alt boyutlarını kullanmalarına ilişkin olarak aralarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın müdür başyardımcısı ile diğer yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. “Müdür başyardımcılığı görevi hiyerarşik anlamda okul müdürü ile müdür yardımcısı arasında yer alan bir yönetim kademesidir. Müdür başyardımcısı aynı zamanda okulun ödül ve disiplin kurulu başkanıdır” (130). Bu anlamlı farklılıklar müdür başyardımcısının kurum içerisindeki mevcut pozisyonundan kaynaklanıyor şeklinde yorumlanabilir. Yani müdüre karşı direk sorumlu ve okulun disiplinini sağlamada birinci derecede sorumlu olmaları hükmetme ve kaçınma boyutlarını daha fazla kullanmak zorunda kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Spor liseleri yöneticilerinin mesleki kıdeme göre davranış biçimleri ölçeğindeki değişkenleri uygulama becerilerine bakıldığında, yöneticilerin hükmetme alt boyutunu kullanmalarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu anlamlı farklılığın meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve fazla olan yöneticiler ile diğer hizmet yılı gruplarından kaynaklandığı ve hizmet süresi 26 yıl olan yöneticilerin diğer gruplara göre çok daha düşük bir ortalama ile görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum meslekte daha kıdemli ve deneyimli olma ile yapılan görevin bilincinde olmanın gereği şeklinde yorumlanabilir.

Spor liseleri yöneticilerinin yöneticilikteki kıdeme göre davranış biçimleri ölçeğindeki değişkenleri uygulama becerilerine bakıldığında, yöneticilerin kaçınma alt boyutunu kullanmalarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın yöneticilik kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticiler ile diğer gruptaki yöneticilerden kaynaklandığı görülmüştür.

Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl arasında olan yöneticiler diğer yöneticilere göre yüksek bir ortalama ile bu alt boyutu kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamlı farklılık kıdem süresi az olan yöneticilerin yöneticilikteki deneyimlerini akla getirmekte ve yöneticilikteki hizmet süresinin az olmasının bir sonucu şeklinde yorumlanabilir.

Çatışma yönetimi çözüm stratejileri ölçeğine ait bulgular incelendiğinde; spor liseleri yöneticilerinin en fazla kullandığı stratejinin problem çözme ve en az kullanmış oldukları stratejinin de uzlaşma olduğu görülmüştür. Spor liseleri yöneticileri problem çözme stratejisine yönelik olarak kendilerine verilen değişkenlere tamamen katıldıkları yönünde bir ortalama ile problem çözme becerisine sahip olduklarını ifade etmek istemişlerdir. Uzlaşma stratejisine yönelik olarak bu stratejiyi uygulama noktasında kısmen katıldıkları yönünde bir ortalama ile bu strateji uygulama noktasında biraz dikkatli davrandıklarını belirtmek istemişlerdir. Çünkü uzlaşma alt boyutunun maddelerine bakıldığında, uzlaşmanın sağlanabilmesi için karşılıklı taviz verme ve pazarlık yapmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Uygulama becerisi anlamında değerlendirildiğinde bu çözüm stratejisinin yöneticiler için çok kullanılan bir yöntem olmadığı söylenebilir. Bu çalışmaya benzer diğer araştırmalar incelendiğinde; Şentürk (2006), yapmış olduğu bir çalışmada yöneticilerin çatışmaların çözümünde en çok problem çözme yöntemini kullandıklarını belirtmiştir (36). Gümüşeli (1994)'te "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri" başlıklı araştırmasında okul müdürlerinin en çok tümleştirme yöntemini ve en az uzlaşma yöntemini kullandıklarını tespit etmiştir (52). Akgün, Yıldız ve Çelik (2009), yapmış oldukları bir çalışmada yöneticilerin

çatışmaların çözümüne yönelik olarak en çok problem çözme yöntemini kullandıklarını belirtmiştir. Ancak bu araştırmada tespit edilenden farklı olarak yöneticilerin uzlaşma yöntemini fazlaca kullandıklarını tespit etmişlerdir (131).

Spor liseleri yöneticilerinin cinsiyet, yaş, yönetim statüsü, yöneticilikteki kıdem ve eğitim yönetimi konusunda alınan seminerler değişkenine göre çözüm stratejileri ölçeğindeki bağımlı değişkenleri uygulama becerilerine bakıldığında, yöneticilerin çatışmaları yönetmelerine ilişkin olarak uygulamış oldukları stratejilerde anlamlı farklılıkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç adı geçen bu değişkenlerin çözüm stratejileri ölçeğinde etkili olmadığını göstermektedir. Benzer araştırmalar incelendiğinde; Şahin (2007), ilköğretim okulu yöneticilerine yönelik olarak yapmış olduğu bir araştırmada yöneticilerin cinsiyete ve yönetim statüsü değişkenine göre çatışma yönetim stratejilerinin karşılaştırmasını yapmış ve anlamlı bir farklılık bulamamıştır (68).

Atama branşı değişkenine göre okul yöneticilerinin zorlama stratejisini kullanmalarına ilişkin olarak aralarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın diğer branşlara mensup yöneticiler ile branşı beden eğitimi olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmüştür. Diğer branşları oluşturan yöneticilerin branşı beden eğitimi olan yöneticilere göre zorlama yöntemini daha çok kullandıkları görülmektedir. Bu anlamlı farklılıklar, beden eğitimi öğretmenlerinin etkileşimci liderlik yönlerinin olması ve bu yönlerini iş hayatının her alanında kullanmaya çalışmalarının bir yansıması şeklinde yorumlanabilir. Çünkü beden eğitimi öğretmenleri bayram ve törenlerde tören yöneticiliği, okul takımı veya kulüp çalıştırırken de takımın antrenörlüğünü yapmaktadırlar.

Dolayısıyla beden eğitimi öğretmenleri meslek hayatı boyunca liderlik rolünü içeren birçok etkililiğe katılmaktadırlar.

Spor liseleri yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre çözüm stratejileri ölçeğindeki değişkenleri uygulama becerilerine bakıldığında, yöneticilerin uzlaşma stratejilerini kullanmalarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu anlamlı farklılık meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve fazla olan yöneticiler ile diğer hizmet yılı grubundaki yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve fazla olan yöneticiler diğer yöneticilere göre uzlaşma stratejisini daha az kullandıklarını belirtmişlerdir. Uzlaşma yönteminde taviz verme ve pazarlık yapmayı içeren maddeler yer almaktadır. Dolayısıyla bu stratejinin uygulanması bu grupta yer alan yöneticilerde yetkililerden taviz verme algısını uyandırabilir. Bu anlamlı farklılık meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve üstü olan yöneticilerin tecrübelerine de güvenerek çatışmaları başka yöntemlerle çözmeye çalışmaları şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak spor liseleri yöneticilerinin çatışmalar karşısında davranış biçimlerini etkili kullandıkları ve çatışmalara karşı çözüm stratejilerini kullanma becerilerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Yöneticilerin çatışmaların çözümü için kendilerinde var olan becerileri örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaya çalıştıkları görülmüştür. Ayrıca spor liseleri yöneticileri, çatışmaların çözümünde çok yüksek bir ortalama ile problem çözmeye yönelik davranış sergilemişler ve problem çözme stratejisini kullanma becerisine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Problem çözme becerisine sahip olma ile spor liseleri yöneticileri çatışmalar karşısında kullanılacak en uygun yöntemin farkında olduklarını göstermişlerdir. Ayrıca yöneticiler hükmetme boyutunu içeren davranışlardan

kaçındıklarını da ifade etmişlerdir. Çünkü yöneticiler çatışmaların çözümünde baskı yapmanın çatışmayı daha da büyüteceğini düşünmüş olabilirler. Bu bilgiler ışığında çatışma yönetim becerileri dikkate alındığında literatürde insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin var olduğu görülmektedir. Bu tür becerilere sahip olanlar bireysel amaçların değil, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol üstlenirler (114). Ayrıca yöneticilerin sorunların çözümünde mantıksal ve bilimsel yaklaşımlar sergilemesi onların analitik beceriye yönelik bir tavır içinde olduklarını gösterir (116). Yine yöneticilerin bu davranışları sergilemesi onların iletişim ve insan ilişkilerini kullanma becerileri ile analitik becerilerini kullanma düzeyinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırma sonunda elde edilen bilgilere dayanarak spor liseleri yöneticilerine şu öneriler sunulmuştur; çatışma, örgütlerde her zaman yaşanabilecek bir sorun olarak yöneticilerin karşısına çıkar. Yöneticiler ise karşılaşılabilecek bu sorunları olumlu yönleriyle kabul edip bu çatışmadan nasıl olur da kurum için bir fayda sağlayabilirim düşüncesinde olmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler çatışmaları gelişmenin bir unsuru olarak görmelidirler. Çünkü her şeyin mükemmel olduğu, kimsenin kimseyle çatışmadığı bir ortamda yeni gelişmelerin yaşanması mümkün değildir. Bu bağlamda yaşanan çatışmaların çözümünde, yöneticiler yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar. Bu bilginin sağlanması da öncelikli olarak eğitimle mümkündür. Özellikle hizmeti az olan yöneticilere eğitim kurumlarında yaşanan çatışmalar konusunda hizmetiçi eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler yöneticilerin çatışma konusunda bilgi sahibi olmasında olumlu etkiler yapabilecektir. Yönetici konumunda bulunan kişiler yaşanan çatışma vakaları ile ilgili olarak birbirlerine yardımcı olmalıdırlar. Bir okulda

yaşanan çatışmaların muhatabı sadece bir yönetici olmamalıdır. Çatışmayı yaşayan tarafların yaşantısı, inançları, kültürel değerleri farklı olabilir. Önemli olan bu farklılıklar göz önünde bulundurularak, çatışmalara en uygun gelen çözüm yöntemlerini uygulayabilmektir. Herkes kendince bir çözüm bulma yoluna giderse çatışma daha da karmaşık bir hale gelir. Spor liselerinde çatışmaların çözümüne yönelik olarak “akıl yolu birdir” mantığından hareketle, çatışmaları çözme anlayışı oluşturulmalıdır. Son olarak spor liselerine yönetici ataması yapılırken branşı beden eğitimi olan öğretmenlere öncelik verilebilmelidir. Nitekim meslek liselerine okul müdürü atanırken meslek lisesi öğretmenlerine öncelik verilmektedir. Spor liselerine bu öncelik sadece müdür yardımcısı olmak için verilmekte ancak bu yetersiz kalmaktadır. Çünkü spor liselerine yönetici olmak için beden eğitimi öğretmeni olmanın yanı sıra o okula seçme sınavı ile gelme şartı da aranmaktadır. Bu şart sadece spor liselerinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerince sınırlı kalmakta olup diğer okullardaki beden eğitimi öğretmenlerini kapsamamaktadır. Ayrıca bu öncelik sadece müdür yardımcısı ile sınırlı kalmamalı okul müdürlerini de kapsamalıdır.

Spor liseleri Türk milli eğitim sistemi içinde yer alan ve bu eğitim sisteminin önemli bir kısmını oluşturan eğitim kurumlarıdır. Yine spor liseleri beden eğitimi ve spor bilim dalı için vazgeçilmez nadide bir kurum olma özelliğine sahiptir. Bu derece öneme sahip bu liselerin problemlerinin tespiti ve eksikliklerinin bilimsel anlamda yazıya dökülmesi dikkate alınması gereken bir konu olarak değerlendirilmelidir. Böylesi bir düşünce ve anlayışla hazırlanan bu araştırmanın beden eğitimi ve spor bilim dalına katkı sunacağı, sonraki yıllarda yapılacak olan bilimsel araştırmalara öncülük yapacağı tahmin edilmektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Şendur E. F. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
2. Fidan N., Erden M. Eğitime Giriş, Meteksan Matbaacılık, Ankara. 1994.
3. Karip E. Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara. 1999.
4. Yavuzylmaz C. Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
5. Karip E. Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık. Ankara. 2003.
6. Milli Eğitim Bakanlığı Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri Yönetmeliği, 16/06/2009 Tarih ve 27260 Sayılı Resmi Gazete.
7. Çakıcı D. Spor Lisesi ve Genel Lise 9. ve 10. Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Yetkinlik Beklentisi ve Özsaygı Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2010.
8. Alexander D. C. Conflict Management Styles of Administrators in Schools Fort He Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction, Master's Thesis, Washington: Gallaudet University. 1995.
9. Sirivun U. An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in the Role of Local Managers, International Managers and College Students in Thailand. Unpublished Doctoral Thesis. USA: Nova Southeastern University. 2001.
10. Lin S., Relationships Among Conflict Management Styles, Employees' Job Satisfaction and Team Effectiveness- A Comparison Between Public and Private Hospitals in Taiwan. Unpublished Doctoral Thesis. ABD: Nova Southeastern University. 2003.
11. Ertekin Y. Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, No:253, Ankara. 1993.
12. Topaloğlu C. Otel İşletmelerinde Örgüt içi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi, Akademik Fener: Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 4. Balıkesir. 2005: 1-20.
13. Donuk B. Yönetim İstifa, Ötüken Yayınları, İstanbul. 2008.
14. Genç N. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınevi, Ankara. 2010.
15. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul. 2010.
16. Artan E. İ. Çatışma Yönetimi Örgütte Kişisel Gelişim, Nobel Yayıncılık, Ankara. 2002.
17. Çetin M. Ö. Eğitim Yönetimi Açısından İlköğretim Okullarında Takım Çalışması, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul. 1998.
18. Güney S. Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınları, Ankara. 2000.
19. Can H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara. 1997.
20. Corey M. S. Corey Groups Processaed Practice, Sixth Edition, California State University, Brooks/Cole Thomson Learning ISA. 2002.

21. Eren E. Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul. 1996.
22. Yalman Y. Yönetim ve Organizasyon, Lisans Yayınları, İstanbul. 2008.
23. Karip E. Çatışma Yönetimi, Pegem Akademi Yayınları, Ankara. 2010.
24. Mirzeoğlu N. Örgütsel Çatışma ve Yönetimi Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2005: III (2) 51-56
25. Koç E. Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Turizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi, Detay Yayıncılık: Ankara. 2008.
26. Rahim M. A. Managing Conflict In Organizations. Connecticut Praeger Publishers: New York. 1992.
27. Özdemir M. Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 2008.
28. Özdemir A. A., Terzi Ç., Bayrak C., ve ark. Çatışma ve Stres Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir. 2012.
29. Özkalp E., Kirel Ç. Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir. 2008.
30. Ataman G. İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul. 2001.
31. Yatkın A. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 2, Elazığ. 2008.
32. Can H., Aydın E., Aşan O. M. Örgütsel Davranış, Arıkan Basım, İstanbul. 2006.
33. İpek C. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara. 2003.
34. Düşükcan M. Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği, Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2003.
35. Can H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi. Ankara. 2005.
36. Şentürk N. İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
37. Özgan H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2006.
38. Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H. Organizations: Behavior, Structure, Processes, Business Publications, Homewood. 1988.
39. İbicioğlu H. İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, Ankara. 2001.

40. Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations*, Third Edition, Quorum Books Greenwood Publishing Group, Westport, CT. 2001.
41. Moore C. W. *The Mediation Process*, Jossey Bass Publishers, San Francisco. 1996.
42. Luthans F. *Organizational Behavior*, Mc. Gracs- Hill International Editions, New York. 1992.
43. Erdoğan İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:266, İstanbul. 1996.
44. Johns G. *Organizational Conflict: Understanding and Managing Life at Work*, Harper Collins College Publisher, New York. 1996.
45. Freedman J. L., David O. S. J., Merrill C. *Sosyal Psikoloji*. (Çev. Ali Dönmez). Ara Yayıncılık, İstanbul. 1989.
46. Eren E. *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, No:105, İstanbul. 1989.
47. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 132, İstanbul. 1984.
48. Dinçer Ö., Fidan Y. *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.1996.
49. Akgül G. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
50. Şimşek Ş. *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yayınları, İstanbul. 1998.
51. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul. 1993.
52. Gümüşeli A. İ. *İzmir Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
53. Ertürk M. *Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yöntemi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması*,”Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:11, Kayseri. 1994.
54. Ertürk M. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul. 1995.
55. Süküt S. *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
56. Paletsini R.H. *Educational Administration, Leading With Mindand Heart*, The Scarecrow Press, Oxford. 1999.
57. Gordon J. R. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, MA. 1993.
58. Uluçınar A. T. *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi İstanbul. 2000.
59. Silah M. *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara. 2001.
60. Kılınç T. *Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:14,İstanbul.1975.

61. Kaya T. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
62. Schrupf F., Crawford K. D., Bodine J. R. Peer Rnediation: Conflict Resolution in Schools. Student Manual. Illinois: Research Press. 1997.
63. Bumin B. İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara. 1990.
64. Özalp İ. Örgütlerde Çatışma, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eskişehir. 1989.
65. Eren E. Değişim Yönetimi, MESS 1985 Yılı Seminerleri, MESS Yayınları, Ankara. 1985.
66. Sabuncuoğlu Z. Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa. 1982.
67. Aydın M. Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara. 2000.
68. Şahin A. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
69. Ellis D. G., Maoz I. A. Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol.14, No.3/4. 2003.
70. Jones K. Communication Conflict, Theory ans Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America. 1990.
71. Hendricks W. How to Manage Conflict. National Press Publications, A Division of Rockhurst College Continuing Education Center, Inc., Shawnee Mission, Kansas. 1991.
72. Devito J. A. Human Communication. 7th Edition, Addison Wesley Publishing, New York. 1991.
73. Akın M. İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
74. Aksoy A. Örgütsel Çatışma, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 2005.
75. Türkel A. U. Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul. 2000.
76. De Cenzo D. A. Human Relations Personel and Professional Development, New Jersey: PrenticeHall. 1997.
77. Baysal A. C., Tekarslan, E. İşletmeler için Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayım, İstanbul. 1996.
78. Aydın M. Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara. 1998.
79. Koçel T. Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınları, İstanbul. 2003.
80. Nahavandi A., Malekzadeh, A. R. Organizational Behavior, Prentice Hall, N. J. 1999.
81. Folger P. J., Poole, S. M., Stutman, K. R. Çeviri: (Akkoyun F.), Çatışma Yönetimi, 7. Basımdan Çeviri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2013.

82. Gibson J., Ivancevich, J., Donnelly J. Organizations: Behavior, Structure and Processes, 3 ed, Business Publications, Inc. 1979.
83. Öztürk M. Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık. İstanbul. 2003.
84. Hampton R. D. Contemporary Management, Mc Graw Hill. 1977.
85. Howard C. Management; Concepts and Situations, Science Research Associates Inc, Chicago. 1976.
86. Wright P. M. Noe, R. A. Management of Organizations, Von Hoffmann Press, Inc, Chicago. 1996.
87. Aydın M. Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara. 1992.
88. Taştan N. Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2010.
89. Van Slyke E. J. Facilitating Productive Conflict, HR Focus, Vol: 74. Is: 4, 1997: 17.
90. Öner U. İlköğretimde Rehberlik, Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. 1999.
91. Aydın H. Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara. 2011.
92. Coşkun N. Türk Milli Eğitim Sisteminde Yönetim Teşkilatı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1984.
93. Balcı A., Aydın İ. P. Eğitim Yönetimi, Feza Gazetecilik Anonim Şirketi, İstanbul. 2008.
94. Erden M. Eğitim Bilimine Giriş, Özgün Matbaacılık, Ankara. 2008.
95. Okutan M. Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Örnek Olaylar, Pegem Akademi Yayınları, Ankara. 2012.
96. Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği, 07/09/2013 Tarih ve 28758 Sayılı Resmi Gazete.
97. Balcı A. Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara. 2002.
98. Cranston N. C., Managing School. School-Based Management, Leaders and Leadership: Change and Challenges for Principals. IESA, 30 (2), 2002:2-12.
99. Dönmez B., Ağaoğlu E., Özdemir S., ve ark. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, 4. Basım Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara. 2012.
100. Bursalıoğlu Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, Ankara. 1999.
101. Arslantaş H. İ., Özkan, M. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, cilt: 20, no: 2, 2012:555-570
102. Kılıç S. Özel Okul Öğretmenlerin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, 2006.

103. Şimşek Y. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Eğitim Fakültesi Yayın No: 94. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir. 2005.
104. Erkan H. Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, 4. Baskı, Doğu Matbaacılık, İzmir. 1998.
105. Noe R. A. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul. 1999.
106. <http://www.nurmeric.com/yonetim-becerileri%2C-ve-liderlik-egitimi/yonetim-becerileri-ve-liderlik-39s.html> 23.09.2014.
107. Sember B. McW., Sember, T. J. (Çev. Ali Durmuş) Temel Yönetim Becerileri, Crea Yayıncılık, İstanbul.
108. Türk Z., Süngü A. İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, Mevzuat Dergisi, 7, 75, 2004:10.
109. Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayıncılık, İstanbul. 2003.
110. Krotee M. L., Bucher C. A. Spor Yönetimi (Çev. Kasap, H., Kesim, Ü.), Beyaz Yayınları, İstanbul. 2007.
111. Açıkgöz K. Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, 1. Baskı İzmir, 1994.
112. Sergiovanni T. J., Starratt R. J. Supervision: Human Perspectives, McGraw Hill Book Company, New York. 1988.
113. Bursalıoğlu Z. Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara. 1991:669-674.
114. George J. M., Jones G. R. Understanding and Managing Organizational Behavior, Second Edition, Addison–Wesley, New York. 1999.
115. Başar H. Eğitim Denetçisi, Pegem A Yayıncılık, Ankara. 2000.
116. Sunay H. Spor Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara. 2009.
117. Özalp İ., Şahin M., Berberoğlu G. ve ark. Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir. 2006.
118. Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2005.
119. Özoğlu S. Ç. Davranış Bilimlerinde Anket: Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25 (2), 1992: 321.
120. Rahim M. A., Garrett J. E., Buntzman G. F. Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations. Journal of Business Ethics. 11(5), 1992: 423-432.
121. Şirin E. F. Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, 2008.
122. Rahim M. A. Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2004:9

123. Friedman R. A., Tidd S. T., Currall S. C., at al. What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stres. *The International Journal of Conflict Management*. 11(1), 2000:32-55.
124. Özmen F. Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları. Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
125. Yıldız B. Farklı Kültürlerden Gelen İngilizce Okutmanlarının Sınıf İçinde Karşılaştığı Sorunlar ve Sınıf İçi Çatışma Yönetim Biçimleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, 2003.
126. Abacıoğlu M. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, 2005.
127. Öztas U. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005.
128. Acar H. Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, 2006.
129. Koçak S., Başkan, Atanur, G. Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, 44, 2013:220.
130. Milli Eğitim Bakanlığı, Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 07/09/2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazete.
131. Akgün N., Yıldız, K., Çelik, D. Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(1), 2009: 89-101.

8. EKLER

SAYIN YÖNETİCİ

Sayın yönetici, bu araştırmada spor liseleri yöneticilerinin çatışmaları yönetme becerilerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada gerek duyulan bazı verilerin toplanması için ilşikteki anket formu düzenlenmiştir.

Bu form üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde ise öğretmen ve okulun diğer personelleriyle yaşanan bir çatışma durumunda bu çatışmayı çözmek için yöneticilerin nasıl davrandığını belirten sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar birleştirilerek değerlendirilecek, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Hüseyin Çağdaş BATMAZ
Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıda yer alan soruları inceleyiniz. Cevabınızı soruların yanında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanın altına (X) işareti koyarak veriniz.

Cinsiyetiniz? 1. () Erkek 2. () Kadın	Mesleki kademiniz (Yöneticilik dahil)? 1. () 6-10 yıl 2. () 11-15 yıl 3. () 16-20 yıl 4. () 21-25 yıl 5. () 26 yıl ve üstü
Yaşınız? 1. () 25 ve altı 2. () 26-35 3. () 36-45 4. () 46-55 5. () 56 ve üstü	Yöneticilik Kademiniz? 1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üstü
Yönetim Statünüz? 1. () Müdür 2. () Müdür Yardımcısı 3. () Müdür Yardımcısı	Eğitim Yönetimi konusunda kaç seminere katıldınız? 1. () Hiç Katılmadım 2. () 2 veya daha az sayıda katıldım 3. () 3 veya daha fazla sayıda katıldım
Atama Branşınız? 1. () Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği 2. () Diğer.....(Lütfen Bölünüzü)	

BÖLÜM 2.

Çatışma Yönetimi Davranış Biçimleri Ölçeği (ROCI-II) Yöneticiler için;

Sayın yönetici, anketin bu bölümünde çatışma yönetimi davranış biçimleri başlığı altında 28 davranış verilmiştir. Öğretmen ve okulun diğer personelleriyle olan bir anlaşmazlık durumunda bu davranışları hangi sıklıkta gösterdiğinizizi düşününüz. Davranış biçimlerini değerlendirirken yakın geçmişte karşılaştığınız mümkün olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumunu hatırlamaya çalışınız. Durumunuza en uygun davranışı seçiniz. Tepkinizi her davranış karşısında yer alan seçeneklerden, değerlendirmenize karşılık gelen ayrıncı içine (X) işareti koyarak veriniz. Bu ayrıncılardan her biri öğretmen ve personel ile aranızda anlaşmazlık çıkması durumunda sizin o davranışı hangi sıklıkta kullandığınızı simgelemektedir.

DAVRANIS BİÇİMLERİ		Tamamen Kabulüyorum (5)	Kabulüyorum (4)	Kısmen Kabulüyorum (3)	Kabulüyorum (2)	Kesinlikle Kabulüyorum (1)
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.					
2	Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.					
3	Onlarla olan uyumsuzlukları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.					
4	Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünlüştürerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.					
5	Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.					
6	Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.					
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.					
9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10	Onların isteklerini genellikle dikkate alırım.					
11	Onların isteklerine boyun eğerim.					
12	Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alış-verisinde bulunurum.					
13	Genellikle onlara tavizkar davranırım.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.					
15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.					
16	Onlarla ters düşmekten kaçınırım.					
17	Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.					
19	Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.					
21	Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.					
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretmek için iş birliği yaparım.					
24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyumsuzluklarımı kendime saklarım.					
27	Onlarla nahıy tartışmalardan kaçınırım.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					

BÖLÜM 3.

Çatışma Yönetimi Çözüm Stratejileri Ölçeği Yöneticiler için:

Sayın yönetici, anketin bu bölümünde çatışma yönetimi çözüm stratejileri başlığı altında 28 davranış verilmiştir. Öğretmen ve okulun diğer personelleriyle olan bir anlaşmazlık durumunda hangi çözüm stratejileri kullandığınızı düşünerek değerlendirmenizi yapınız.

	Tamamen Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Problem Çözme					
1	Bir problem olduğunda, kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı taraf ile birlikte inceleriz.				
2	Problemi birlikte çözebilmek için karşı tarafla açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurum.				
3	Her iki tarafında kabul edeceği bir karara varmak için karşı taraf ile işbirliği yaparım.				
4	Karşı taraf ile birlikte, sorunun doğru anlaşılması için çalışırız.				
5	Karşı taraf ile her iki tarafın da beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırız.				
6	Birlikte bir karara varmak için düşüncelerimizi karşı tarafın düşünceleri ile birleştirmeye çalışırız.				
7	Sorunun en iyi şekilde çözümlenmesi için her iki tarafında isteklerini açıkça ortaya koymasına çalışırız.				
Uzlaşma					
1	Uzlaşma sağlanması için karşı taraf ile pazarlık ederim.				
2	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşılıklı tavizler öneririm.				
3	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırız.				
4	Çıkmazların çözümünü için bir orta yol bulmaya çalışırız.				
Uyma					
1	Karşı tarafın isteklerini yerine getiririm.				
2	Karşı tarafa tavizler veririm.				
3	Karşı tarafın önerilerine uyarım.				
4	Karşı tarafın isteklerine razı olurum.				
5	Karşı tarafın beklentilerine uymaya çalışırım.				
6	Karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.				
Kaçınma					
1	Tatsızlık çıkmasını önlemek için karşı taraf ile olan anlaşmazlıkları ortaya çıkarmam.				
2	Karşı taraf ile ters ve anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.				
3	Karşı taraf ile olan anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.				
4	Karşı taraf ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.				
5	Karşı taraf ile karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.				
6	Zor bir duruma düşmemek için anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.				
Zorlama					
1	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.				
2	İstediğim bir karara varmak için otoritemi kullanırım.				
3	İstediğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.				
4	Kendi görüşlerimizi kabulü için kararlı davranırım.				
5	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.				

Araştırmanın Evrenini Oluşturan Türkiye'deki Spor Liseleri

SIRA	İL	İLÇE	KURUM TÜRÜ	KURUM
1	ADANA	SARIÇAM	Spor Lisesi	Adana Sarıçam Spor Lisesi
2	ADİYAMAN	MERKEZ	Spor Lisesi	Adıyaman Spor Lisesi
3	AĞRI	MERKEZ	Spor Lisesi	Ağrı Spor Lisesi
4	AKSARAY	MERKEZ	Spor Lisesi	Aksaray Spor Lisesi
5	AMASYA	MERKEZ	Spor Lisesi	Amasya Spor Lisesi
6	ANKARA	YENİMAHALLE	Spor Lisesi	Ankara TVF Spor Lisesi
7	ANTALYA	MURATPAŞA	Spor Lisesi	Antalya Muratpaşa Spor Lisesi
8	AYDIN	İNCİRLİOVA	Spor Lisesi	Aydın İncirliova Spor Lisesi
9	BİTLİS	MERKEZ	Spor Lisesi	Bitlis Spor Lisesi
10	BURDUR	MERKEZ	Spor Lisesi	Burdur Spor Lisesi
11	BURSA	OSMANGAZİ	Spor Lisesi	BTSO Celal Sönmez Spor Lisesi
12	ÇORUM	MERKEZ	Spor Lisesi	Çorum Spor Lisesi
13	DENİZLİ	BOZKURT	Spor Lisesi	Denizli Bozkurt Spor Lisesi
14	DİYARBAKIR	YENİŞEHİR	Spor Lisesi	Diyarbakır Spor Lisesi
15	ELAZIĞ	MERKEZ	Spor Lisesi	Kaya Karakaya Spor Lisesi
16	ERZİNCAN	MERKEZ	Spor Lisesi	Erzincan Spor Lisesi
17	ERZURUM	AZİZİYE	Spor Lisesi	Erzurum Spor Lisesi
18	ESKİŞEHİR	TEPEBAŞI	Spor Lisesi	Eskişehir Eğitimciler Spor Lisesi
19	GİRESUN	MERKEZ	Spor Lisesi	Giresun Spor Lisesi
20	HATAY	ANTAKYA	Spor Lisesi	Hatay Spor Lisesi
21	İĞDIR	MERKEZ	Spor Lisesi	İğdir Spor Lisesi
22	İSPARTA	MERKEZ	Spor Lisesi	İsparta Spor Lisesi
23	İSTANBUL	ATAŞEHİR	Spor Lisesi	İstanbul Prof Faik Somer Spor Lisesi
24	İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	Spor Lisesi	Ruhi Sarıalp Spor Lisesi
25	İZMİR	BUCA	Spor Lisesi	Buca Spor Lisesi
26	KAHRAMANMARAŞ	ONİKİŞUBAT	Spor Lisesi	Kahramanmaraş Spor Lisesi
27	KARABÜK	OVACIK	Spor Lisesi	Karabük Ovacık Spor Lisesi
28	KARAMAN	MERKEZ	Spor Lisesi	Karaman Spor Lisesi
29	KARS	SARIKAMIŞ	Spor Lisesi	Kars Sarıkamış Spor Lisesi
30	KIRIKKALE	MERKEZ	Spor Lisesi	Kırıkkale Spor Lisesi
31	KIRKLARELİ	MERKEZ	Spor Lisesi	Kırklareli Spor Lisesi
32	KOCAELİ	KARTEPE	Spor Lisesi	Kocaeli Hayrettin Gürsoy Spor Lisesi
33	KONYA	DOĞANHİSAR	Spor Lisesi	Konya Şehit Ahmet Baş Spor Lisesi
34	KÜTAHYA	MERKEZ	Spor Lisesi	Aysel-Selahattin Erkasap Spor Lisesi
35	MALATYA	BATTALGAZİ	Spor Lisesi	Malatya Spor Lisesi
36	MANİSA	YUNUSEMRE	Spor Lisesi	Manisa Spor Lisesi
37	MERSİN	AKDENİZ	Spor Lisesi	Mersin Spor Lisesi
38	MUŞ	MERKEZ	Spor Lisesi	Muş Spor Lisesi
39	NİĞDE	MERKEZ	Spor Lisesi	Niğde Spor Lisesi
40	RİZE	MERKEZ	Spor Lisesi	Rize Türk Telekom Spor Lisesi
41	SAMSUN	İLKADIM	Spor Lisesi	Gülizar-Hasan Yılmaz Spor Lisesi
42	SİİRT	MERKEZ	Spor Lisesi	Şehit Zafer Kılıç Spor Lisesi
43	SİNOP	MERKEZ	Spor Lisesi	Şehit Bülent Yalçın Spor Lisesi
44	SİVAS	MERKEZ	Spor Lisesi	Sivas Ahmet Ayık Spor Lisesi
45	ŞANLIURFA	KARAKÖPRÜ	Spor Lisesi	Şanlıurfa Spor Lisesi
46	ŞIRNAK	MERKEZ	Spor Lisesi	Şırnak Spor Lisesi
47	TRABZON	ORTAHİSAR	Spor Lisesi	Trabzon Spor Lisesi
48	TUNCELİ	MERKEZ	Spor Lisesi	Tunceli Spor Lisesi
49	UŞAK	MERKEZ	Spor Lisesi	Uşak Spor Lisesi
50	VAN	TUŞBA	Spor Lisesi	Van Spor Lisesi

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

ETİK KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACININ ADI SOYADI
31.12.2013	10	08	Yük. Lis. Öğr. Hüseyin Çağdaş BATMAZ

KARAR

“Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN (Başkan)			
Prof. Dr. Engin ŞAHNA (Üye)	İmza	Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU (Üye)	İmza
Prof. Dr. Ömer AYTAÇ (Üye)	Bulunmadı	Prof. Dr. Ahmet BAYLAR (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Süleyman Serdar KOCA (Üye)	İmza	Doç. Dr. Erdal TAŞKIN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Demet ÇIÇEK (Üye)	İmza	Doç. Dr. Ertan EVİN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Sefa KAZANÇ (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yalın Kılıç TÜREL (Üye)	İmza
Doç. Dr. Murat SUNKAR (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. M. Nuri GÖMLEKSİZ (Üye)	Bulunmadı
Yrd. Doç. Dr. Funda GÜLCU (Üye)	İmza	Yrd. Doç. Dr. Nurhan HALİSDEMİR (Üye)	İmza

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARARLARI

Oturum Tarihi
07.02.2014

Oturum Sayısı
07

Enstitümüz Yönetim Kurulu 07.02.2014 Cuma günü saat 14:00'da Müdür Prof. Dr. Mustafa KAPLAN'ın başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılmalarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

07.02. Yüksek Lisans Öğrencisi Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın Tez Konusu Önerisi;

Enstitümüz Beden Eğitimi ve spor Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın tez konusu önerisi ile ilgili Anabilim Dalı Başkanlığının 28.01.2014 tarih ve 23038 sayılı yazısı ve Anabilim Dalı Kurul Kararı görüşüldü;

Beden Eğitimi ve spor Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın "Sp. Lisans Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez konusu önerisinin kabulüne, oy birliği ile karar verildi.



MÜDÜR	Prof. Dr. Mustafa KAPLAN	İMZA
--------------	--------------------------	------

Doç. Dr. Mustafa İSSİ	İMZA	Prof. Dr. Engin ŞAHNA	İMZA
Doç. Dr. Mete ÖZCAN	İMZA	Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU	İMZA
Prof. Dr. Hasan Basri ERTAŞ	İMZA		

FIRAT ÜNİVERSİTESİ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA
ELAZIĞ

"Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışması yapıyorum. Bu tez çalışması Millî Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı spor liselerinin yöneticilerine (Müdür-Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı) anket yoluyla uygulanacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 sayılı genelgesi gereği anket vb. araştırma faaliyetlerinin ilgili genel müdürlüğün izniyle yapılabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda; Spor Liselerinin Millî Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı olduğu düşüncesiyle, anketin Millî Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı bütün spor liseleri yöneticilerine uygulanabilmesi için gerekli izin verilmesi hususunda;

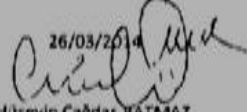
Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Kaya Karakaya Anadolu Lisesi

ELAZIĞ

Tlf: 05053692823

e-mail: hcbatmaz@hotmail.com

26/03/2014

Hüseyin Çağdaş BATMAZ

EKLER:

- 1- 2012/13 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Genelgesi (1 Sayfa)
- 2- Araştırma Önerisi (1 Sayfa)
- 3- Veri Toplama Aracı / Anket (3 Sayfa)



FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Sayı :20158992/020/
Konu :Anket Çalışma İzni

GENEL SEKRETERLİĞE
(Personel Daire Başkanlığı)

Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencilerinden Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın tez çalışması olan " Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma " başlıklı konu ile Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı bütün spor liseleri yöneticilerine uygulayacağı anket çalışması Anabilim Dalımızca uygun görülmüş olup, dilekçe ekinde sunulan genelge gereği Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğünden gerekli izinin sağlanması hususunda gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof.Dr. Cengiz ARSLAN
Anabilim Dalı Başkanı

EKLER :

- 1- EK: Dilekçe (1 Adet)
- 2- EK: Genelge (1 Adet)
- 3- EK: Kurul Kararı (1 Adet)
- 4- EK: Anket (3 Sayfa)
- 5- EK: Tez Önerisi Formu (8 Sayfa)

09/04/2014 Bilg.İşlt.
09/04/2014 Yük. Ok. Sek.

: S.DEMİRBAĞ
: N.KÖKBURİ

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ/TÜRKİYE
Tel: Faks: 0 (424) 0
E-Posta: : Elektronik ağı: <http://www.firat.edu.tr>
halkiliskiler@firat.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Salih Demirbağ

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Genel Sekreterlik

Sayı :11611387/044/
Konu :Anket Çalışması (Hüseyin Çağdaş BATMAZ)

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürlüğü'nün, 09.04.2014 tarih ve 20158992/020/33829 sayılı yazıtı.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nün, Yüksekokulunuz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencilerinden Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın tez çalışması olan, "Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma" konulu anket çalışması hakkındaki 24.04.2014 tarih ve 1651272 sayılı izin yazıtı ekte gönderilmiştir.

Bilgileriniz ile gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır.
Prof.Dr. Kutbeddin DEMİRDAĞ
Rektör

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Ortaöğretim Genel Müdürlüğü

Sayı : 84037561/605/1651272
Konu: Araştırma İzni

24/04/2014

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
ELAZIĞ

İlgi : Genel Müdürlüğümüz evrakında kayıtlı 21/04/2014 tarihli ve 1612851 sayılı yazı.

Üniversiteniz Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı yüksek lisans öğrencisi Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın "Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma" konulu araştırma çalışması için anket uygulamasına dair ilgi yazı ve ekleri incelenmiştir.

Üniversitenizce kabul edilerek onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen ve 3 bölüm 63 sorudan oluşan veri toplama araçlarının eğitim ve öğretim aksatılmadan, gönüllülük esas olmak üzere ders saatleri dışında, ilgi yazı eki listede yer alan Genel Müdürlüğümüze bağlı spor liselerinde görev yapan yöneticilere yönelik olarak uygulanmasında bir sakınca görülmemiş olup gerekli duyurunun Üniversiteniz tarafından yapılp araştırma tamamlandıktan sonra araştırma dokümanlarının bir örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi hususunda

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ercan TÜRK
Bakan a.
Genel Müdür

Güvenli Elektronik İmza
Asıl İmza
- 24 Nisan 2014

Ömer Faruk KORKMAZ
Bilgisayar İşletmeni

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5e43-4cd8-3252-85df-dae8 kodu ile yapılabilir.

SATatürk Biv. 06648 Kızılay/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: ogm_kultur@meb.gov.tr

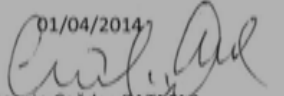
Ayrıntılı bilgi için: Muammer AKSOY Eğitim Uzmanı
Tel: (0 312) 413 15 13
Faks: (0 312) 418 07 39

KAYA KARAKAYA ANADOLU LİSESİ MÜDÜRLÜĞÜNE
ELAZIĞ

"Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışması yapıyorum. Bu tez çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı spor liselerinin isim listesi ve iletişim bilgilerine ihtiyaç duymaktayım. İstenen bilgi ve belgelerin tarafıma verilmesi hususunda;

Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Kaya Karakaya Anadolu Lisesi
ELAZIĞ
Tif: 05053692823
e-mail: hcbatmaz@hotmail.com

01/04/2014

Hüseyin Çağdaş BATMAZ

01.04.2014

Uygun görüldü



T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
Kaya Karakaya Anadolu Lisesi Müdürlüğü

Sayı :65175923-903.99/72
Konu:Spor Liselerinin İsim Listesi

01/04/2014

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ELAZIĞ

Fırat Üniversite Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimi gören okulumuz müdür yardımcısı Hüseyin Çağdaş BATMAZ'ın "Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması ile ilgili dilekçesi Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Genel Müdürlüğüne gönderilmek üzere yazımız ekinde sunulmuştur.

Gereğini arz ederim.

Süphi DÖNER
Okul Müdürü

EKL:
Dilekçe 1 Adet

01/14/2014 VHKİ:M.Sami KESKİN



Cumhuriyet Mah. Fatih Ahmet Baba Bul.
Tel: 0424 248 20 77
Fas: 0424 248 20 75
966344@sub.k12.tr
Kur Kod :966344

SPOR LİSELERİ



ELAZIĞ ORTAÖĞRETİM (ortaogretim23@meh.g.
Kime: hcbatmaz@hotmail.com

1 ek (17,1 KB)

Outlook.com Etkin Görünüm

spor liseleri.xlsx



Çevrimiçi göster

Zip olarak indir

İlgi 01.04.2014 tarih ve 65175923-903.99-72 sayılı yazı ile istediğiniz Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı Spor Liselerinin listesi ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

9. ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	Hüseyin Çağdaş BATMAZ
Doğum Tarihi	12. 12. 1977
Medeni Hali	Evli / 2 Çocuk
Görevi / Ünvanı	Öğretmen / Müdür Yardımcısı
Öğrenim Durumu	Yüksek Lisans
Askerlik Durumu	293. Dönem Yedek Subay Öğretmen
E-mail	hcbatmaz@hotmail.com

ÖĞRENİM BİLGİLERİ			
Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	Yerel Yönetimler	Fırat Üniversitesi	2010
Lisans	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Fırat Üniversitesi	2002
Lisans	Kamu Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2009
Yüksek Lisans	İşletme Anabilim Dalı	Mersin Üniversitesi	2013

1. YAYINLAR	
1.1. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler	
1.1.1.	Batmaz, H. Ç. , Yıldırım, F., Coşkun, Z., Karadağ, M., Atalı, A. Volleyball Player's Satisfaction and Expectation Level for Sports in High Schools (Elazığ City Sample) http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.4.2B0096 . 2013.
1.1.2.	Genç, E., Batmaz, H. Ç. , Coşkun, Z., Pala, R., Çınar, V., Biçer, S., Y. Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi, Spor Bölümü Öğrencilerinin Sayısal Derslere Karşı Tutumları (Elazığ Örneği) The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science Volume 6 Issue 3, p. 1163 – 1177, March 2013.
1.1.3.	Çoban, B., Coşkun, Z., Batmaz, H. Ç. , Kırgil, F. Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri Spor Bölümü 12. Sınıf Öğrencilerinin YGS ve LYS' ye Yönelik Görüşlerinin Tespit Edilmesi The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science Doinumber: http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1401 Volume 6 Issue 5, p. 43 – 58, May 2013.
1.1.4.	Yıldırım, F., Batmaz, H. Ç. , Biçer, S. Y., Karadağ, M., Savucu, Y. Determination of Expectation and Satisfaction Levels of Athletes Who Played Volleyball on Secondary Institutions. The Online Journal of Recreation and Sport Volume, 2014:3, Issue 2. 2014.
1.1.5.	Batmaz, H. Ç. Eğitim Kurumlarında Yaşanan Çatışmaların Örnek Olaylarla Çözümü, Akademik Bakış Dergisi, ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan, Sayı:46, s. 132-145, Kasım – Aralık 2014.
1.1.6.	Batmaz, H. Ç. , Zirek, O., Karadağ, M. Tedarik Zinciri ve Lojistik Faaliyetlerinin Türk Spor Endüstrisinde Uygulanması (Fenerium, GS. Store, Kartal Yuvası ve TS. Clup Örneği), UHEYAD, <i>Doi: 10.17373/11.06.2015</i>
1.1.7.	Zirek, O., Çoban, B., Batmaz, H. Ç. Türkiye'deki ASKF Yönetim Kurulu Üyelerinin Yönetime Katılmadaki Amaç-Beklenti ve Beklentilerini Gerçekleştirebilme Durumlarının Değerlendirilmesi, Akademik Bakış Dergisi, ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan, Sayı:51, s. 102-114, Eylül – Ekim 2015.
1.1.8.	Arslan, C., Yücel, A. S., Batmaz, H. Ç. , Yavuz, C. Geçmişten Günümüze Elazığ İl Merkezindeki Spor Tesislerinin Uluslararası Spor Organizasyonları Açısından Değerlendirilmesi, Tarihten Günümüze Elazığ Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, Cilt, II, s. 1319-1341, Ankara, 2015.

1.2. Uluslararası Kongrelerde Sunulan Bildiriler	
1.2.1.	Yıldırım, F., Batmaz, H. Ç. , Biçer, S. Y., Karadağ, M., Savucu, Y. Ortaöğretim Kurumlarında Voleybol Oynayan Sporcuların Beklenti ve Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi (Grup ve Yarı Final Örneği). 2nd International Congress on Sport for All and Sport Tourism. 8 – 11 November 2012, Antalya – Kemer/ Turkey.
1.2.2.	Savucu, Y., Karadağ, M., Yıldırım, F., Biçer, Y. S., Batmaz, H. Ç. Determination of the Expectation Levels of Participants who Prefer Volleyball Branch Within Sport Project in Campus, 13. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 7-9 November 2014, Konya/Turkey.
1.2.3.	Arslan, C., Yücel, A. S., Batmaz, H. Ç. , Yavuz, C. From Past to Present, Evaluation of Sport Facilities the City Centre of Elazığ in Terms of International Sport Organizations. Tarihten Günümüze Elazığ Uluslararası Kongresi, 17-19 November 2014, Elazığ/Turkey.

1.3. Ulusal Kongrelerde Sunulan Bildiriler	
1.3.1.	Çoban, B., Coşkun, Z., Batmaz, H. Ç. , Kırgil, F. Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri Spor Bölümü 12.Sınıf Öğrencilerinin YGS ve LYS' ye Yönelik Beklentilerinin Tespit Edilmesi 8.Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Kongresi Mersin 25-27 Nisan 2013. (Sözel Sunum) .
1.3.2.	Batmaz, H. Ç. , Yıldırım, F., Coşkun, Z., Karadağ, M., Al, M. Orta Öğretim Kurumlarında Voleybol Oynayan Sporcuların Beklenti ve Memnuniyet Düzeyinin Ölçülmesi (Elazığ ili Örneği) 8.Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Kongresi Mersin 25-27 Nisan 2013. (Sözel Sunum) .
1.3.3.	Al, M., Orhan, S., Batmaz, H. Ç. Anadolu Liselerinde Okuyan Öğrencilerin Spora ve Beden Eğitimi Dersine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi (Elazığ İli Örneği) 8.Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Kongresi Mersin 25-27 Nisan 2013. (Sözel Sunum) .
1.3.4.	Batmaz, H. Ç. , Zirek, O., Karadağ, M. Tedarik Zinciri ve Lojistik Faaliyetlerinin Türk Spor Endüstrisinde Uygulanması, 8. Ulusal Spor Bilimleri Öğrenci Kongresi Mersin 14-16 Mayıs 2015. (Sözel Sunum) .
1.3.5.	Batmaz, H. Ç. , Coşkun, Z. Kalite Fonksiyon Göçeriminin Katılıma Dayalı Spor Hizmetlerinde Uygulanması, 8. Ulusal Spor Bilimleri Öğrenci Kongresi Mersin 14-16 Mayıs 2015. (Poster Sunum) .
1.3.6.	Yıldırım, F., Batmaz, H. Ç. , Karadağ, M. Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi, 8. Ulusal Spor Bilimleri Öğrenci Kongresi Mersin 14-16 Mayıs 2015. (Poster Sunum) .

2. KİTAPLAR	
2.1.	Beden Eğitimi ve Spor 2007 .
2.2.	Eğitim Kurumları Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavlarına Hazırlık Cep Kitabı 2009 .
2.3.	Eğitim Kurumları Müdür Yardımcılığı Sınavı Soru Bankası Kitabı 2011 .
2.4.	Eğitim Kurumları Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavlarına Hazırlık Cep Kitabı 2011 .
2.5.	Milli Eğitim Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavlarına Hazırlık Kitabı 2013 .
2.6.	Milli Eğitim Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavı Soru Bankası Kitabı (Protokol Kuralları, Ünite 7.) 2013 .

3. İDARİ GÖREVLER	
3.1.	Kaya Karakaya Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı (2009/...)
3.2.	Elazığ Baskil Büyük Pınar İ.Ö.O. Okul Müdürü / Müdür Yardımcısı (2007-2008).
3.3.	Elazığ İli Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı Tören Yönetici Yardımcısı / Kutlama Komitesi Üyesi, 2007.
3.4.	Elazığ İli Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı Tören Yöneticisi / Kutlama Komitesi Üyesi, 2008.
3.5.	Elazığ İli Atatürk'ü Anma ve Gençlik ve Spor Bayramı Teknik Komite Üyesi, 2009.
3.6.	1. Ulusal Hazar Spor Şenlikleri ve Denizcilik Bayramı Teknik Komite Üyesi, 2009.

4. PROJELER	
4.1.	Erasmus+Okullar Arası Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar (KA219), Linking Business, Enterprise and Entrepreneurial Skills Internationally, 2015-1-UK01-KA219-013622_5, 2015
4.2.	Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Liseleri Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Becerileri Üzerine Bir Araştırma (Türkiye Örneği) FÜBAP BSY. 14.01 2014.
4.3.	Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Eğitim Kurumlarında Çatışma Nedenleri ve Yönetimi Projesi, 2013.
4.4.	Elazığ Bilim Şenliğinde Buluşuyor. SODES Projesi (Koordinatör Müdür Yardımcısı), 2012.
4.5.	EKKAL'ın Gözü Eğitim Projesi, 2012.
4.6.	Akıllı Koridor Eğitim Projesi, 2012.
4.7.	Liselerarası İşletme ve Ekonomi Proje Yarışması - Online Danışmanlık ve Hizmet Projesi (Danışman Öğretmen), 2012.
4.8.	Elazığ İngilizce Zengini Oluyor Eğitim Projesi (Pilot Okul Koordinatörü), 2012.

5. SPORTİF ÇALIŞMALAR	
5.1.	Karate Do Siyah Kuşak 1. Dan
5.2.	Halk Oyunları Yöre Usta Öğreticisi (Elazığ / Iğdır Yöresi)
5.3.	Badminton 1. Kademe Antrenörlük
5.4.	Masa Tenisi Hakemi
5.5.	Türk Halk Oyunları Teknik Sanat Görevlisi

6. DİĞER EĞİTİMLER ve TALTİFLER	
6.1.	38 Adet ve Toplam 2000 Saatlik Hizmetiçi Eğitim Kursu ve Seminerleri
6.2.	3 Ay Süreli İngiltere/Manchester Dil Eğitimi
6.3.	2 Ay Süreli Elazığ İli Aday Öğretmenler Hazırlayıcı Eğitim Kursu <i>Eğitim Görevlisi</i>
6.4.	6 Yıllık Sicil Notu Ortalamasınının 90 ve Üzeri Olmasından Dolayı Kademe Terfisi
6.5.	3 Adet Takdir Belgesi
6.6.	6 Adet Teşekkür Belgesi
6.7.	2 Adet Başarı Belgesi