

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETMBİLİMLER ANABİLİM DALI

KÖY VE ŞEHİRCİLİK İKİTİMOKULLARINDA
ÖRGÜTSEL İLETİMDEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALAR VE
ÇATIŞMA YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

HAZIRLAYAN
Esra AKAY ORHAN

ELAZIĞI –2008

T. C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

KÖY VE ŞEHİRCİLİK İZLEMLERİNDE
ÖRGÜTSEL İZLEMEN KAYNAKLANAN ÇATI İZLEMELERİ VE
ÇATI İZLEMELERİNİN İZLEMELERİ

YÜKSEK İZLEMELER TEZİ

Bu tez 31 / 07/2008 tarihinde a a ızdaki jüri tarafından oy birli i / oy çoklu u ile kabul edilmi tir.

Danı man

Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK

Üye

Yrd. Doç. Dr. . Bakır ARABACI

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..../...../.....tarih vesayılı kararıyla onaylanmı tir.

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Ahmet AKSİN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletimden Kaynaklanan Çatı Malar ve Çatı Ma Yönetimi Yaklaşımları

Esra AKAY ORHAN

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Elazığ, 2008, Sayfa: XII+165

Bu araştırma ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşleri temelinde iletişimden kaynaklanan çatı maların türü ve düzeyini saptamak; bu çatı maların yönetiminde hangi stratejilerin kullanıldığını belirlemek; ve elde edilen sonuçları ışığında öneriler geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, resmi ilköğretim okullarında 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Elazığ il merkezinde görev yapan 2400; ve Elazığ merkeze bağlı köylerde görev yapan (müstakil sınıflı okullarda) 344 kadrolu öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Buna göre küme örnekleme yoluyla örneklem grubuna merkezdeki 2400 öğretmen ve yöneticinin 350'si kırsal alandaki 344 öğretmen ve yöneticinin 300'ü alınmıştır. İl merkezinden örneklem alınırken 5 eğitim bölgesi 5 ayrı küme olarak adlandırılmış ve her kümenin toplam öğretmen ve yöneticilerinin sayısı tespit edilerek 2400'deki yüzdelik oranına göre örneklem alınmıştır.

Verilerin analizinde anketin her bir maddesine ilişkin dağılımlar, bağımsız değişkenler bakımında kay-kare analizi ile karşılaştırılmıştır. Bunun yanında anketin kendi içindeki alt boyutlarının söz konusu bağımsız değişkenler açısından karşılaştırılması ise, Mann-Whitney U testi ile yapılmıştır.

Ulaşılan sonuçlardan bazıları özetlenecek olursa, okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişimden kaynaklanan çatı maların nedenleri konusunda sosyo-kültürel faktörleri etkili buldukları; erkek ve kadınların kişisel faktörleri önemli bir etken olarak değerlendirildikleri; kadın ve erkeklerin iletişimden kaynaklanan çatı ma'nın yönetimi boyutunda dinleme ve bütünleştirici stratejisinin yeterince uygulanmadığı görüşünde oldukları söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim okulları, köyler, şehirler, örgütsel iletişim, çatı ma, çatı ma yönetimi.

ABSTRACT

Master Thesis

Conflicts Stemmed From Organizational Communication and Conflict Management Approaches at Rural and Urban Primary Schools

Esra AKAY ORHAN

Institute of Social Sciences

Department of Educational Sciences

Elazı , 2008, Page:XII+165

In this study, it's aimed to determine the kinds and levels of communication conflicts and the strategies in managing these conflicts in primary schools based on the views of school managers and teachers.

2400 full employed teachers and managers of schools located in the provincial centre of Elazı , and 344 full employed teachers and managers of schools (schools which give full day lessons) located in the rural area of Elazı , were subject to the study in the academic year of 2007-2008. 350 of the full employed teachers and managers of schools located in the provincial centre, and 300 of the full employed teachers and managers of schools located in the rural area had gained access to the sampling group. Five educational districts were designated in 5 different clusters while sampling from the city, and the total amount of teachers and managers in each group were determined for sampling in accordance with the percentage of the group of 2400 persons.

During the data analysis, distributions of each item in the poll were compared with the Chi-square analysis in the context of the independent variances. A comparison of the questionnaire dimensions according to independent variances was carried out through the Mann Whitney U-test.

If some of the obtained results may be summarized, it may be said that school managers and teachers have found socio-cultural factors effected as the reasons of communication conflicts; male and female respondents have found personal factors important; and the listening and integration strategies in managing communication conflicts have not been practiced sufficiently.

Key Words: Primary schools, villages, cities, organizational communication, conflict, conflict management.

Ç NDEK LER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
Ç NDEK LER	V
TABLOLAR L STES	IX
EK LLER L STES	XI
ÖNSÖZ	XII
G R	1

I. BÖLÜM

1.1. Problem	2
1.2 Ara tırmanın Amacı	4
1.3 Ara tırmanın Önemi	5
1.4 Sayılıtlar	5
1.5 Sınırlılıklar	6

II. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL LET M	7
2.1 leti imin Tanımı	7
2.2 leti imin Önemi	7
2.3 leti im Sürecinin Ö eleri ve leyi i	8
2.3.1 Gönderici (Kaynak)	9
2.3.2 Mesaj	10
2.3.3 Kodlama	12
2.3.4 Kanal	12
2.3.5 Alıcı (Hedef)	14
2.3.6 Gürültü	15
2.3.7 Geri Bildirim	16
2.4 Örgütsel leti im	16
2.5 Örgüt Kuramları ve leti im li kisi	17
2.5.1 Klasik Örgüt Kuramı Açısından leti im	18
2.5.2 Davranı çı Kuramlar Açısından leti im	20
2.5.3 Modern Kuram Açısından leti im	21
2.6 Örgütlerde leti im Türleri	22

2.6.1 Sözlü İletişim	22
2.6.2 Sözsüz İletişim	23
2.6.3 Yazılı İletişim	24
2.7 Örgütlerde İletişim Kanalları	25
2.7.1 Formal İletişim Kanalları	26
2.7.2 İnfomal İletişim Kanalları	28
2.7.3 Grupsal İletişim Kanalları	30
2.8 Örgütlerde İletişim Araçları	32
2.8.1 Yazılı İletişim Araçları	33
2.8.2 Sözlü İletişim Araçları	33
2.8.3 Sözsüz İletişim Araçları	33
2.8.4 Görsel-İtisel İletişim Araçları	34
2.8.5 Elektronik İletişim Araçları	34

III. BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL ÇATI MA ve ÇATI MA YÖNETİM	35
3.1 Örgütsel Çatımanın Tanımı	35
3.2 Örgütsel Çatımanın Nedenleri	36
3.3 Örgütsel Çatıma Türleri	36
3.3.1 Taraflarına Göre Örgütsel Çatımalar	36
3.3.1.1 Bireyiçi Çatımalar	37
3.3.1.2 Bireyler Arası Çatımalar	39
3.3.1.3 Birey ile Gruplar Arası Çatıma	41
3.3.1.4 Grup İçi Çatıma	41
3.3.1.5 Gruplar Arası Çatıma	43
3.3.2 Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatımalar	43
3.3.2.1 Dikey Çatıma	44
3.3.2.2 Yatay Çatıma	45
3.3.2.3 Emir, Komuta-Kurmay Çatıması	45
3.3.3 Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatıma	46
3.3.4 Ortaya Çıkış Ekline Göre Çatımalar	47
3.3.5 Diğer Çatıma Türleri	47
3.4 Çatıma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	50
3.4.1 Geleneksel ya da Klasik Yaklaşım	50

3.4.2 Davranısal Yaklaşım	50
3.4.3 Etkileşimli Yaklaşım (Modern Yaklaşım)	51
3.5 Çatışma Yönetim Modelleri	53
3.5.1 Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatışma Yönetim Modelleri	53
3.5.2 Kenet W.Thomas'ın Çatışma Yönetim Modeli	54
3.5.3 M. Afzalur Rahim'in Çatışma Yönetim Modeli	57
IV. BÖLÜM	
4.ÖRGÜTSEL İLETİM ve ÇATIŞMA YÖNETİM	60
4.1 Örgütsel İletim ve Çatışmalı Kişi	60
4.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletim ve Çatışma	60
4.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletim ve Çatışma	61
4.1.3 Yatay İletim ve Çatışma	61
4.1.4 İnfomal İletim ve Çatışma	61
4.2 Çatışmaya Neden Olan İletimin Nitelikleri	62
4.2.1 Bilişim	62
4.2.2 Algı	63
4.2.3 Duygu	63
4.2.4 İhtiyaçlar	63
4.2.5 İletim Becerisi	64
4.2.6 Kişisel Faktörler	64
4.2.7 Kültürel Faktörler	65
4.2.8 Roller	65
4.2.9 Sosyal ve Fiziksel Çevre	65
4.2.10 Mesajın Niteliği	65
4.3 Örgütsel İletim Araçları ve Çatışma	65
4.4 Örgütsel İletimin Etkinliğinin Sağlanması	67
4.5. Johari Penceresi	68
4.6 Çatışma Yönetiminde İletim Stratejileri	69
4.6.1 Dinleme Stratejileri	70
4.6.2 Yüzleştirici Stratejiler	72
4.6.3 Bütünleştirici Stratejiler (Üstün Amaçlar Yöntemi)	73
4.6.4 Kaçınma Stratejileri	74
4.6.5 Algılama Stratejileri	75

4.6.6 Toplantı Stratejileri.....	79
4.6.7 Müzakere Stratejileri.....	79
4.6.8 Arabulucuların Kullanılması (Uzla tırma Yöntemi)	80
V. BÖLÜM	
YÖNTEM	82
5.1. Ara tırma Modeli	82
5.2. Evren ve Örneklem.....	82
5.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	86
5.4. Verilerin Analizi	87
VI. BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUMLAR	88
VII. BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNER LER	138
KAYNAKÇA	150
EKLER	160

TABLÖLAR İSTES

Tablo 1: Gruplarda Rekabet ve Birliinin Etkileri	42
Tablo 2: Örgütsel Çatı ma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	52
Tablo 3: Küme Örnekleme Yöntemi ile Örnekleme Da ılımı	83
Tablo 4: Kent Merkezindeki İlkö retim Okulları Örnekleme Da ılımı	85
Tablo 5: Merkeze Ba lı Müstakil Sınıflı Köy İlkö retim Okulları Örnekleme Da ılımı	86
Tablo 6: Kent Merkezinde veya Kırsal Alanda Görev Yapma Durumuna Göre leti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenlerine li kin Görü ler	90
Tablo 7: Okul Yöneticileri (Md. Ve Md. Yrd.) ile Ö retmenlerin leti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenlerine li kin Görü ler	94
Tablo 8: Ya Gruplarına Göre leti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenlerine li kin Görü ler	99
Tablo 9: Cinsiyete Göre leti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenlerine li kin Görü ler	105
Tablo 10: Çalışılan Yere Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler	110
Tablo 11: Görev Türüne Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler	114
Tablo 12: Ya De i kenine Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler	117
Tablo 13: Cinsiyet De i kenine Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler	120
Tablo 14: Sosyo Kültürel Faktöre Göre Mann Whitney U Testleri.....	123
Tablo 15: Ki sel Faktöre Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	124
Tablo 16: leti im becerileri Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	126
Tablo 17: Dinleme Stratejileri Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	127
Tablo 18: Yüzle tirici Stratejiye ve Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	129

Tablo 19: Bütünle tirici Stratejiye Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	130
Tablo 20: Kaçınma Stratejisine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	131
Tablo 21: Algılama Stratejisine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	133
Tablo 22: Toplantı Stratejisine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	134
Tablo 23: Müzakere Stratejisi Açısından Mann Whitney U Testi Sonuçları	135
Tablo 24: Arabulucuların Kullanılması Stratejisine li kin Mann Whitney U T esti Sonuçları.....	137

EK LER L STES

ekil 1: İletim Sürecinin İyileştirilmesi	9
ekil 2: Dikey ve Yatay Kanallar	13
ekil 3: Çapraz Kanal	14
ekil 4: Paylaşılan Anlamlar Olarak Örgütsel Kültür	28
ekil 5: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri	55

ÖNSÖZ

Günümüzdeki köy ve şehir ilkö retim okullarında gözlenen çe itli çatı malar, örgütsel ileti imin ve bu do rultuda çatı ma yönetiminin önemini daha da ön plana çıkarmı tır. Bu do rultuda bu konuda yapılan çe itli bi limsel ara tırmalar ve görü ler bu çalı maya ı ık tutmu tur. Özellikle amacı insan yeti tirmek olan e itim kurumlarında, insan kaynaklarının etkili yönetimi açısından ileti im ve çatı ma ciddi bir önem arz etmektedir. Okullardaki yöneticiler ve ö retmenler arasındaki ileti im ve çatı ma , e itim örgütünün kalitesi ve verimlili i açısından anahtar rolü oynamaktadır.

Yüksek lisans ö renimim süresince hiçbir konuda deste ini ve eme ini esirgemeyen ba ta tez danı manım Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN'e, yo un i temposuna ra men tezimde büyük eme i olan Prof. Dr Mehmet TA PINAR'a, uzaklarda olmasına ra men bir abla sıcaklı ıyla deste ini hiçbir zaman benden esirgemeyen de erli e i, sevgili Ay e TA PINAR'a ve tez çalı mam boyunca yardımlarını gördü üm Sayın Prof. Dr Vehbi ÇEL K' e ve Doç.Dr Fatih TÖREMEN' e te ekkür ederim.

G R

Okullar, toplumda eğitim alanında belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerdir. Her kurum veya örgüt gibi okulların da varoluş nedenleri bulunmaktadır. İlköğretim okullarının genel anlamda amacı, kaliteli eğitim yaparak toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmektir. Okullar bu amaçlarına etkili örgüt yönetiminde iyi yetiştirmiş ilköğretim kadrosu ile ulaşabilir.

Eğitim ilköğretim faaliyetlerinde girdi olarak öğrenciyi ya da insan faktörünün olduğu düşünüldüğünde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmalarının ve çatışmalarının olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih...v.b. noktalarından farklı görüş, tutum ve davranışlara sahiptir. Bu durum kişiler arası iletişim ve bunun neden olduğu çatışmaların yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması olanaksızdır. Fakat bunu olumlu hale çevirebilecek en önemli etken iletişimdir. Kullanımına bağlı olarak kimi zaman yapıcı, kimi zaman yıkıcı bir araç olan iletişim sürecini anlayan örgütler istediklerini elde edebilirler. Yaşanan çatışmalarında kısmen önüne geçilebilir ya da çatışmayı yönetmede olumlu bir araç olarak kullanılabilir. Zaten önemli olan çatışmanın temel nedenini bulmak ve yönetiminde uygun yöntemi kullanmaktır.

Bu araştırmaya köy ve şehir ilköğretim okullarında örgütsel iletişimden kaynaklanan çatışmalar ve bunların yönetiminde başvurulan tarzları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

I. BÖLÜM

Bu bölümde, ara tırmanın problemi, amacı, önemi, sayılıları ve sınırlılıkları üzerinde durulmaktadır.

1.1. Problem

nsanın oldu u her yerde bir etkile im olaca ı dü ünüldü ü zaman “ileti im” ve “çatı ma” kavramları örgütler için büyük önem kazanmaktadır. Örgütlerde ileti im, örgütler için hayati öneme sahip bir süreçtir. Zira ileti im etkili liderlik, planlama, kontrol, e güdüm, yeti tirme, çatı ma yönetimi, karar verme ve di er örgütsel süreç lerin temelinde yer almakta ve tüm bu süreçler için gereklilik arz etmektedir. Kısacası örgütsel süreçlerde etkili ekilde ileti im kurabilme bütüncül görev ba arısı için oldukça önemli bir beceridir (ahin, 2007, s. 4).

leti imin yeterli oldu u bir örgü tte, örgütün amaçlarının do ru olarak anla ılmı ve kavranmı olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi do rultusunda i birli i içinde, e güdümlü olarak davranma e ilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1994, ss. 150-151). E itim örgütlerinin amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ve örgüt amacı ile personel gereksinimi arasında dengenin sa lanması ileti im sürecinin yapısı ve niteli ine ba lıdır (Yıldız, 1996, s. 28).

Yönetim ve i görenler arasında ya anan ili ki emir -komuta zincirine dayanmaktadır. Üst, politikalar ve planlar çerçevesinde belli i lerin zamanında ve düzgün olarak yapılması için ilgili birimleri harekete geçirir. Bu harekete geçirme de emir vermeyle gerçekleşir. Örgüt içinde emir verme ekli ili kilerin niteli in i belirleme açısından önemlidir. Emir verme, bir i i yaparken kayıtsız artsız itaati gerektiriyorsa otoriter bir yapılanma içinde i görene takdir yetkisini bırakıyorsa; çatı maların ana kayna ı bu ekilde olu turabilir. Emir verme belli sınırlar içinde, y etki kullanımına ve hareket serbestli ine olanak veriyorsa o zaman örgüt i leyi i daha sa lıklı sürecedir (Sertkan, 1997, s. 34).

Yöneticilerin yanında ö retmenlere büyük görevler dü mektedir. Örgüt üyeleri örgütsel ileti im ortamının alıcıları ve vericileri olarak çatı ma nedenleri ve bunlardan kurtulma yollarını bilmelidir. Örgütlerde var olan çatı manın önüne geçmek mümkün de ildir. Ancak yapılan ara tırmalar göstermi tir ki örgüt üyeleri arasındaki ileti im yöneticinin örgüte sundu u ileti im yöntemini n alt yapısı örgütsel davranı üzerinde ve

buna ba lı olarak örgüsel çatı ma üzerinde etkili olmaktadır. Buna ba lı olarak günümüz yönetim paradigmaları örgütsel çatı mayı ortadan kaldırmay a yönelik de il mevcut çatı ma ortamını yönetmeye yönelik teoriler geli tirmektedirler (U urlu, 2001, s. 92).

Okul yönetimi ile okulun içindeki di er ö eler arasındaki çatı malar, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemeleri arasındaki aykırılıklara ba lanabilir. Örne in, yönetim ö renci çatı maları genellikle amaç -gerekseme dengesizli ini yansıtır. Di er yandan, yönetici-ö retmen çatı maları, bürokratik bir ortam içinde ola an, hiyerar i -uzmanlık sürtü mesinin sonuçları olabilir (Kara, 1996, ss. 37 -38). Ülke düzeyinde geni bir alana yayılan Milli E itim Bakanlığı te kil atında ki yerel uzaklık ve a ırı hiyerar ik basamakların varlı ı da örgütün bütününde olması gereken ileti imi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Karaka , 1999, s. 96).

Çatı manın örgüt içindeki önemi, e itsel açıdan okullarda kendini daha ciddi boyutta göstermektedir. Yapılan bir çalı mada, çatı mayı yönetmede uygun yöntemleri kullanma yeterliliklerine ili kin olarak, ö retmen ve yöneticilerin görü leri arasında anlamlı farklar bulunmu tur. Çatı maya taraf olanların amaçlarını bütünle tirebilme yeterliliklerine ili kin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken ö retmenler yöneticileri “biraz yeterli” bulmu lardır. Çatı mayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliliklerine ili kin olarak, ö retmen ve yöneticilerin görü leri arasında anlamlı farklar bulunmu tur. Bu yeterliliklerine ili kin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken ö retmenler yöneticileri “biraz” yeterli bulmu lardır (Elma, 1998, s. 88).

Örgütlerde ya anan çatı maların olumlu yada olumsuz olması çatı maların nasıl yönetildi ine ba lıdır. Örgüt yönetiminin asıl amacı çatı mayı ortadan kaldırmak de il çatı manın olumsuz etkilerini en aza indirerek, olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmaktır. Örgütlerin bu etkiyi olu turma sürecinde kullandıkları en önem li araçlardan biri de ileti im olgusudur. Kullanıma ba lı olarak kimi zaman yıkıcı, kimi zaman yapıcı bir araç olan ileti im sürecini anlayan örgütler istediklerini elde edebilme yetene ini kazanabilirler. Örgütlerin ileti im bilgi ve becerilerini geli tir meleri bir zorunluluk olmaktadır. Örgütler günümüz ko ullarında ancak böyle ba arılı olma olana ma sahip olurlar.

ehir ve köy ilkö retim okullarında, ileti imden kaynaklanan çatı maların düzeyi nedir ve ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde hangi stratejiler ne düzeyde kullanılmaktadır? Sorusu, bu ara tırmanın problem cümlesini olu turmaktadır.

1.2 Ara tırmanın Amacı

Bu ara tırmanın genel amacı, ilkö retim okullarındaki yönetici ve ö retmen görü leri temelinde, ileti imden kaynaklanan çatı maların türü ve düzeyini saptamak; bu çatı maların yönetilmesinde hangi stratejilerin kullanıldı mı belirlemek; ve ula ılan sonuçlara göre, okullarda etkili ileti im ve etkili çatı ma yönetiminin gerçeikle tirilmesi yönünde öneriler geli tirmektir.

Bu genel amaç çerçevesinde ara tırmada a a ıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır;

1- İkö retim okullarında görev yeri de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedir?

2- İkö retim okullarında görev türü de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedir?

3- İkö retim okullarında ya de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedir?

4- İkö retim okullarında cinsiyet de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedir?

5- İkö retim okullarında görev yeri de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?

6- İkö retim okullarında görev türü de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?

7- İkö retim okullarında ya de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?

8- İkö retim okullarında cinsiyet de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?

9- İletimden Kaynaklanan Çatıma Nedenlerinin, 'sosyo-kültürel' (kurallar, sosyal ve fiziksel çevre, roller, kültürel koşullar), 'kişisel' (yaş - cinsiyet- bilişimsel- algı-duygu) ve 'iletim becerileri' etkenleri açısından, etkili olma durumu;

a. görev yeri,

b. görev türü ve

c. cinsiyet açısından anlamlı şekilde farklılıkta mıdır?

10- İletimden kaynaklanan çatıma yönetimi tarzı açısından izlenecek stratejiler dikkate alındığında (dinleme stratejisi, yüzleştirici strateji, bütünleştirici stratejiler, kaçınma stratejisi, algılama stratejisi, toplantı stratejisi, müzakere stratejisi, arabulucuların kullanılması);

a. görev yeri,

b. görev türü ve

c. cinsiyet açısından grupların görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

11- İletimden kaynaklanan çatımaların etkili yönetiminde hangi öneriler geliştirilebilir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Araştırmanın köy ve şehir ilköğretim okullarındaki örgütsel iletimden kaynaklanan örgütsel çatımanın türünü ve düzeyini saptamaya çalışması; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel etkililik açısından çatıma yönetimi tarzlarını ne düzeyde kullandıklarını, ve daha etkili çatıma yönetimini gerçekleştirmek için sunulan öneriler bakımından önemli görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir önemi ise, Türkiye'de eğitim bilimlerinde bu alanda yeterince çalışılmamasından kaynaklanmaktadır.

1.4 Saygılılar

Araştırma, örneklemin evreni temsil ettiği; ve toplanan verilerin deneklerin gerçek görüşlerini yansıttığı saygılılığına dayanmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

Bu ara tırma:

- 1- Yönetici ve ö retmen görü leriyle sınırlıdır.
- 2- Elazı merkezindeki ve merkeze ba lı köylerindeki ilkö retim okullarından alınan örnekleme sınırlıdır.

II. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL İLETİM

2.1 İletimin Tanımı

Türkçe'ye "ileti im" olarak çevrilen "Communication", Latince'de "Ortak Kılmak" anlamına gelen "Communicare" fiilinden türetilmiştir ve insanlar arasında ortak kılma işlemi olarak tanımlanmaktadır (Budak, 1995, s. 161). İnsan, kendisini sosyal bir varlık olarak ifade edebilmek için, çevresi ile ileti im kurmak zorundadır. İleti im, bir kişiden diğereki ya da kişilere, bilgi veya anlam aktarma sürecidir (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 5).

İleti im, insanın varolmasıyla ortaya çıkan bir gereksinimdir. İlk insanlar mağara duvarlarına çizdikleri resimlerle, ateş yakarak çıkardıkları dumanlarla, tam tam sesleriyle ileti im gereksinimlerini karşılamaktaydılar (Yüksel, 1994, s. 9). İleti im insanın ve toplumun varoluşunun zorunlu koşuludur. İleti im olmaksızın insanın kendi toplumsal varlığını sürdürmesi olanaksızdır (Erdoğan, 2002, s. 17).

Bireyin toplum içinde yaşaması bir zorunluluktur. Toplum içinde yaşayan insanlar birbirleriyle ilişki kurarken kendilerini diğerlerine kabul ettirmek, benimsetmek durumundadırlar (Öktem, 1987, s. 191). Karşılıklı ileti imde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek bunları yorumlayarak ve birbirlerine aktararak ileti imi sürdürürler (Dökmen, 2006, s. 23). İleti im kurmakta ki esas amaç, karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişimlik yapmak için anlaşılabilir mesajlar göndermektir (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 5).

2.2 İletimin Önemi

Günlük yaşamda ileti imin önemi hakkında birçok konuyla ya da yazıyla karşılaşmaktadırlar. İleti im konusunun bu denli gündemde olması, ileti im sürecinin önem kazanmasından değil, bilhassa ileti im sürecinin önemini yeni anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, insanlar için ileti imi bu kadar önemli yapan, insanların ileti im olmadan hiçbir şey yapamayacak olmalarıdır (Dükkancı, 2003, s. 51).

İnsanlar günlük yaşantılarını oluşturan her şeyi iletişimle üretirler. Dayanılmaz rekabet; dostluk ve düşmanlık; savaş ve barış; ortak yaşam ve sömür; saygı ve saygısızlık; adalet ve adaletsizlik; eşitlik ve eşitsizlik; ezme ve ezilme; egemenlik ve baskı; mücadele gıyecek, yiyecek ve içecek; çevre bozulması ve talanı; zenginlik ve yoksulluk iletişimle üretilir. İletişim somut iletişim kiyi anlatır ve insan faaliyetiyle bu iletişim kinin yürütmesi ancak iletişimle olabilir.

Günümüzde iletişim in öneminin artmasının bir nedeni de iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletişimin temel araç olmasıdır. İletişimde bulunduğumuz çağın enformasyon çağı olarak nitelendirilmektedir. Çağımıza adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi iletişim in sayesinde olabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 13).

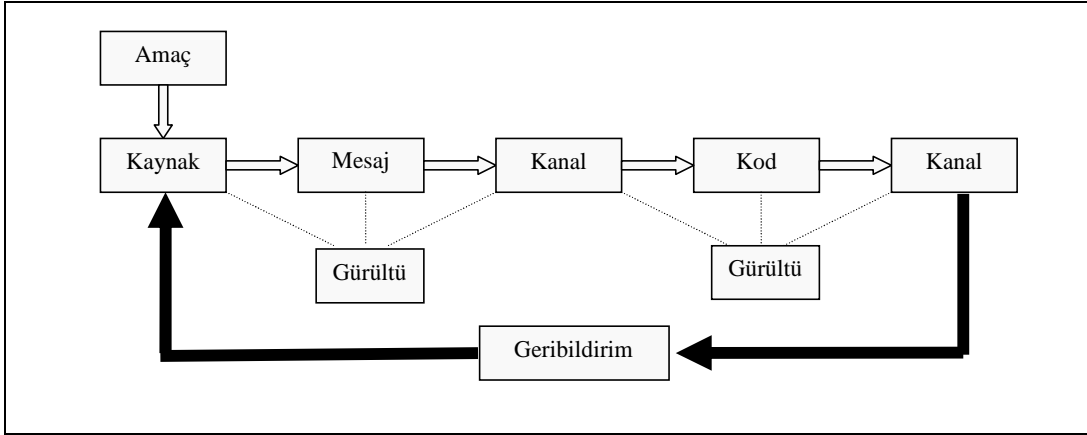
“21. yüzyıl örgütleri çalışanlarından daha yüksek performans elde edemezler ise varlıklarını sürdürmede zorluk çekeceklerdir. Çalışanlarından yüksek performans elde etmenin yolu yalnızca çalışanlara daha fazla iş yüklemek değildir. Aksine asıl olarak kendi davranışları için daha fazla sorumluluk almaları iletişim hakkında bilgi geliştirmeleri ve paylaşmaları köklü problemlere kalıcı çözümler getirmek için karlı iletişim kilerin ve samimiyetin geliştirilmesidir” (Argyris, 1994, ss. 77-85). Örgütlerin bunu yapabilmesi ancak her düzeyde yüksek kaliteli bir iletişimle bilgi üretilmesi ve bu bilginin paylaşılmasıyla olanaklıdır.

2.3 İletişim Sürecinin Özellikleri ve İletişim

Süreç kavramına ilişkin olarak, iletişim sürecinin hem deşimiyet hem de gelişimiyet içeren bir kavram olduğunu belirten Zıllıoğlu (1996, s. 93) doğa ve kültürel olaylardaki sürekli değişime dikkat çekmektedir: “Doğal süreçler organizmanın büyüyeşip gelişiminde, kültürel süreçler kültürün süreklilik içinde gelişiminde rol oynarlar. Süreç hem sürekliliği, hem de değişim ve gelişimiyet içeren bir kavramdır”.

İletişim süreci ise kaynak ve alıcı arasında işler. İletişim mesajları anlamlandırma süreci olduğuna göre, bu sürecin ve kullanılan dilin, bireyler arasında kurallara uygun işlenmesi gerekir (Aydın, 1994, s. 149).

İletim iki yönlü bir süreç olup, bir verici ve bir alıcı arasındaki düzence alıdır. İletim süreci gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama-değerlendirme ve geri bildirimden oluşur. Bu sürecin etkili bir biçimde işlenmesi için mesajı ileten bir göndericinin olması, göndericinin göndereceği mesajı kodlayıp uygun aracın seçilerek, seçilen kanalcı ile, gürültü gibi olumsuz dış faktörleri dikkate alınarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüm algılayarak değerlendirilmesi ve geri bildirimde bulunması gerekir (Cathcart, 1996, s. 57).



ekil 1: İletim Sürecinin İyileştirilmesi

Kaynak: Michael A. Hitt, Robert L. Mathis ve R. Dennis Middlemist; Management Concepts and Effective Practice, West Publishing Company, New York, 1989, S. 411

2.3.1 Gönderici (Kaynak)

İletimde en önemli sorumluluk kaynağa aittir. Çünkü iletişim sürecini başlatan ve mesajı kopyalayarak gönderen kaynaktır. Kaynak bir birey olabileceği gibi bir grup, kurum, kuruluş ya da toplum olabilir (Preston, 1989, s. 4).

Göndericinin fikir oluşturması birinci aamadır. Gönderici iletecek bir fikir yaratmalı ya da bir konu seçmelidir. Bu iletişimin içeriğidir ve mesajın temelini oluşturur. Birinci aama çok önemlidir, çünkü daha sonraki aamalar mesaj olmadıkça anlamsızdır (Davis, 1988, s. 504). Üretilen mesajın hedef kitle tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı çok önemlidir. Mesaja öyle bir içerik ve şekil verilmelidir ki anlaşılması kolay olsun. Bu hususta ABD’de geliştirilmiş Flesh formülü, Gunning formülü ve Cloze formülü gibi mesajın okunabilirliğini, anlaşılabilirliğini ve ilgi çekme özelliğini test

eden yöntemler geli tirilmi tir (Küçükkurt, 1987, s. 166). Bu a ama için kural «Dü ünmeye ba lamadan konu maya ba lama,» eklindedir.

Bu a amanın etkinli i kayna ın bazı özellikleri ile do rudan ilgilidir. Kayna ın özellikleri ki i veya ki ileri ikna etme tutumlarını de i tirmede önemlidir. Bu açıdan bakıldı ında kaynak, inanılır ve sevilir olmalıdır.

Kayna ın inanırılı ı iki faktöre ba lıdır (Yorulmaz, 2001, s. 5). Uzmanlık gücü ki inin e itimi, kendini yeti tirmesi, deneyimleri, akı ve zekası, profesyonel becerileri ve sosyal statüsü ile belirlenmektedir. Güvenilir olması ve sav undu u iletiler sonucunda bir kazanç sa lamadı ına inanılması gerekir.

2.3.2 Mesaj

Mesaj, dü ünçe, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmı biçimidir. çerik ve yapı, mesajın iki önemli ö esini olu turur. çerik anlamla, yapı ise simgeler ve kodlarla ilgilidir. Ki iler arasındaki ileti im sorunları genellikle anlam uzla mazlı ından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, anlamların payla ımı olarak da tanımlanan ileti imin, sa lıklı bir e kilde gerçekleşmesi için mesajın anlamlı olması gerekmektedir. leti i mde, mesajda yer alan simgelerin, alıcılar tarafından anla ılır olması gerekmektedir. Aksi takdirde, ileti im bir gürültü olmaktan ileriye gidemez.

Mesajın olu turulmasında kullanılan herhangi bir kod, mesaj dili olarak tanımlanır. Mesajın dili, herhangi bir ulusal dil olabilece i gibi müzik, resim gibi sanatsal ya da ba ka simgelerle olu turulmu bazı kodlar da olabilir. Bir kod, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerince ortak olan bir anlam sistemi olup, simgelerin ve bunların hangi ba lamda kullanılaca ını belirleyen kuralları ve gelenekleri içerir. Buna göre, belli bir biçimde anlamlı olarak düzenlenen sözlü ve sözsüz tüm dillerin birer kod oldu u söylenebilir (Gürgen, 1997. s. 16).

nsanlar görsel, i itsel ve görsel-i itsel olmak üzere birçok simge sis temlerinden yararlanır. leti im kurabilmek için, örne in konu macı sözcükleri, ressam renkleri ve biçimleri, karikatürist çizgileri, balerin bedeninin hareketlerini vermek istedi i mesajı anlamlı kılacak biçimde kullanmak zorundadır. Mesajın kaynaktan alıcı ya ula tırmada ileti im özel bir biçim alır, buna simgelerin kodlanması da denebilir.

Kayna ın iletece i duygu, dü ünçe ya da bilgi mesajın içeri ini olu turur. erik de tıpkı kod gibi ö elere ve yapıya sahiptir. Örne in mesajda belirli bir savı kanıtlamakla ilgili birçok görü yer alacaksa, bunların belirli bir sıra içinde ve birbiriyle tutarlı bir bütün olu turacak ekilde sıralanması gerekir. Mesajın içeri i konusunda dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta bulunmaktadır. Ieti imde i lenecek dü ünçe duygu ve bilgilerin seçilmesi, bu noktaların ilkinin olu turur. kincisi ise bunların nasıl i lenece i yani sunulu u ile ilgili yöntemlerdir. İlk olarak mesajı olu turacak içeri in, açık ve seçik biçimde belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu erik, iletilmek istenen alıcının özellikleri dikkate alınarak kolayca anlaşılabilir hale getirilmelidir. Bu i lemde alıcının üyesi oldu u grubun yapısı, toplumsal -ekonomik durumu ve di er özelliklerinin iyi bilinmesi; kaynak tarafından bu ölçütlere göre kodlanan mesajın, alıcı tarafından tam ve istendik bir biçimde anlaşılabilmesi için gereklidir. Bu anlamda alıcının belli özellikleri dikkate alınmadan hazırlanan bir mesajın başarısız olaca ı ise kaçınılmazdır (Akkoyun, 1996, s. 5).

Mesajın geli tirilmesi, ileti im kayna ının kodları ve içeri i seçerken ve düzenlerken verdi i kararları kapsar. Başka bir deyi le mesaj geli tirme ini, kayna ın neyi, nasıl gönderece i, kod ve içerik konusundaki seçimleri ile kod ve içeri in gönderilmesi yöntemleri ile ilgili bir süreç olarak açıklayabiliriz. Kayna ın mesajın geli tirilmesiyle ilgili kararları, onun kişili i ve di er bireysel özelliklerinden büyük ölçüde etkilenir. Her insanın di er insanlardan başımsız ve farklı kodlama biçimleri söz konusudur. Dolayısıyla kişiler belli kodları, içeri i ve geli tirim ö elerini seçer ve di erlerini reddeder. İnsan davranışlarının temelinde kabul ihtiyacı yatar. İnsan davranışlarının en temel parçacıklarını ele alarak bir sistem yaklaşımını ortaya koyar. Kabul ihtiyacının en yalın birimi olarak da kabul iletisini ele alır. Kabul iletisini bir kimsenin varlığını onamaya yarayan herhangi bir mesaj olarak tanımlamaktadır. Başkalarından gelen sözlü ve sözsüz mesajların yanı sıra duyu organlarına hitap eden tüm uyaranlar da birer kabul iletisidir. Güzel bir manzara, kucıvıltısı, de i ik bir koku, herhangi bir yiyecek gibi şeyler de bireyin varlığının onandı ı mesajını iletir. Yolda yürürken karşılaştığımız tanımadığımız insanların varlığı bile yoğunlu az olmakla birlikte bir kabul iletisi sağlamaktadır. Tanıdık bir kimseyle merhabala ma daha yoğun bir kabul iletisi sağlamaktadır. Tokala ma ve öpü me durumunda ise kabul ihtiyacı fiziksel olarak da karşılanmakta olduğundan kabul ihtiyacı daha yoğun bir ekilde karşılanmaktadır (Akkoyun, 1996, s. 6).

Mesaj geli tirmede di er önemli bir belirleyici de alıcıdır. Ileti imde bulunmak bir bakıma alıcıdan bir tepki almaktır. Herhangi bir ileti im kayna ı, alıcısının bir ey yapması, bir ey ö renmesi veya kabul etmesi için ileti imde bulunur. Bu anlamda ileti im kaynakları alıcıyı her zaman akılda tutmalı, dikkate almalıdır. Alıcının anlayaca ı ekilde kodlamanın yapılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ayrıca, alıcının ilgisini ve gereksinimlerini kar ılayabilecek bir içerik seçiminin de önemli oldu u belirtilmektedir (Gürgen, 1997, s. 17).

2.3.3 Kodlama

Mesajın kodlanmı olarak gönderilme durumu üçüncü a amadır. Mesajın gönderilmesi bir önceki a amada seçilen yöntemi de do rular. Göndericiler aynı zamanda birtakım kanalları tercih ederler. Örne in, gözetimcil erini atlamak veya atlamamak gibi, ve göndericiler zamanı iyi seçerek ileti imde bulunurlar. Bugün yönetici ile ücret arttırma konusunu görü mek için iyi bir gün olmayabilir. Göndericiler, aynı zamanda ekil 1'de ki gibi mesajlarının alıcıya ula ma ansı o lması ve alıcıların ilgisini çekmesi için ileti im kanallarını engellerden ya da müdahaleden uzak tutmaya çalı ırlar. Örne in, görü mede ilgi da ıtıcı un surların bulunmaması arzulanır (Davis, 1988, s. 505).

2.3.4 Kanal

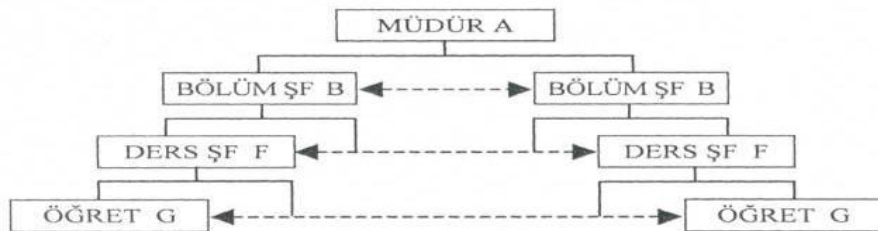
Ileti imin gerçekte mesi mesajın gönderilmesine ve alıcılar tarafından alınmasına ba lıdır. Kanal, ı ık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi mesajı ta ıyan fizik araçlardır. Ileti im kanalları genel olarak ki iler arası ve kitle ileti imi olarak i ki ana ba lık altında sınıflandırılabilir. Ki iler arası ileti im kanalları, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda, örne in söz, yazı, resim, foto raf ya da hareket ba lamında söz konusudur. Kitle ileti im kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir mesajın, televizyon, radyo, film, gazete, video vb. gibi kitle ileti im araçlarıyla iletilmesi durumunda gerçekte ir. Kitle ileti iminde kullanılan kanallar, birey ya da grup olarak kayna ın çok sayıdaki alıcı gruplara mesajları ula tırmalarını sa lar (Gürgen, 1997, s. 19).

İletim kanalları, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır. Dolayısıyla iletişim kanalları, uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılırlar. Alıcı, kodlamayı anılan be duyusunu kullanarak gerçekleştirir. Bir mesaj görülebilir, dokunulabilir, duyulabilir vb. bir özellik taşıyabilir. Vericinin ve alıcının iletişim sırasında kullandıkları duyu organlarının sayısı ne kadar çok olursa iletişimin etkisi, doğruluğu da o oranda artar (Bakan, 1992, s. 157).

İletimin etkili olabilmesinde, kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekanın sınırlılıklarına bağlı olarak değişir. İletimde, kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal arasında da sıkı bir bağlantı bulunmaktadır. Özellikle kitle iletişiminde kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanalların ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesaj içeriğine daha uygun olduğu gibi bir takım ölçütler dikkate alınarak belirlenir (Gürgen, 1997, s. 7).

Dikey Kanallar: Mesajın doğrudan yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarı gitmesini sağlayan kanallardır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim, genellikle dikey kanallar yoluyla gerçekleşir.

Yatay Kanallar: Aynı kademedeki yöneticilerin bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, dolayısıyla üst kademenin emrine ve müsaadesine gerek kalmadan karılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmalarını sağlayan kanallardır. Yatay kanallar, örgüt üyeleri arasında sosyal ve mesleki açıdan bir grup bütünlüğünün oluşmasına katkı sağlar (Erdoğan, 2000, s. 64).

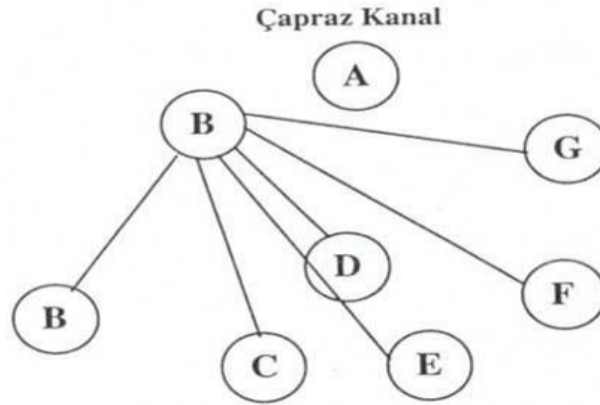


ekil 2: Dikey ve Yatay Kanallar

Kaynak: Erdoğan, İrfan; Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Çapraz Kanallar:

Bir yöneticinin, kendi bölümü dışında olan diğer çalışanlarla doğrudan iletişimi kurabilmesini sağlayan kanaldır. Örneğin bir eğitim kurumunda kazandırılmaya çalışılan davranışların ölçülmesinden ve değerlendirilmesinden sorumlu bir kişi, çapraz kanallar yoluyla öğretmenler üzerinde etkili olabilir. Bu kanalların işler olmasıyla mesajı gönderen ile alanın iletişimi doğrudan geçmesi mümkün olabilir. Aksi halde yani çapraz kanal olmaz ise iletişimin gerçekleşmesi zaman alır ve hatta engellenir. Çapraz kanalların karışıklı aya yol açabilme olasılığı karşısında kullanılmaması daha iyidir.



ekil 3: Çapraz Kanal

Kaynak: Erdoğan, İrfan; Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Dışa Dönük Kanallar: Bir kurum için dış çevrenin anlaşılması veya dışarıya bilgi aktarılması için kullanılan kanallara dışa dönük kanallar denir. Kurumlar toplumun bir parçasıdır. Bu nedenle kurumlarda içe dönük kanalların dışında dışa dönük iletişim kanallarının da kurulması gerekir (Erdoğan, 2000, s. 65).

2.3.5 Alıcı (Hedef)

Kodun çözülmesi beşinci aamadır. Alıcı gönderici tarafından kodlanan simgelerden anlam çıkarır. Kodun çözülmesi iletişim sürecinde kilit önemdedir. Göndericiler alıcıların gönderileni anlamalarını isterler, bu da alıcıların mesajdan

çıkarcacı anlamın göndericinin dü ündü ü anlam olmasıdır. E er gönderici bir k are fikrini iletmi , alıcı ise dikdörtgen anlamı sa, ileti im etkili de ildir. Her ne kadar bazı alıcılar i birli i yapmayabilir ve yanlı anlamaya çalı abilirlerse de, normal olarak alıcılar dü ünülen mesajı anlamaya gerçek bir çaba gösterirler. En iyi ni yetle bile, alıcılar göndericinin dü ündü ünü tam olarak anlayamayabilirler, çünkü iki insanın algılamaları farklıdır. Ço u örgütsel durumlarda daha gerçekçi erek, anlamanın ileti imin ba arılı olarak nitelenebilece i düzeye yakın olmasıdır (Davis, 1988, s . 506).

Anlama ancak alıcının kafasında olu abilir. Bir ileti imci mesajını di erlerine dinletebilir, ancak ba kalarının anlamasını sa lamanın hiçbir yolu yoktur. Yalnız alıcı anlayıp anlamamayı seçebilir. Birçok i gören talimat ya da açıklamada bulunurke n bu gerçe i görmeyebilir. Birisine bir ey söylemenin yeterli oldu unu dü ünürler, ancak alınan aynı zamanda anla ılmadıkça ileti im tam olarak ba arılı de ildir. Bu halk arasında bir ki iye «derdini anlatabilme» olarak bilinir, leti imde bulunanlar her gün kendi kendilerine u soruyu sormalıdırlar: «Ba kalarına derdimi anlatabiliyor muyum?»

leti im sürecindeki en son a ama eylemdir. Alıcı ileti ime tepki olarak eyleme geçer. Eylem bu ileti imi dikkate almamak, gösterilen i i yapmak, sa lanan bilgiyi depolamak ya da ba ka bir ekilde olabilir (Davis, 1988, s. 507).

2.3.6 Gürültü

leti im sürecinde de i toku edilen iletilerde kaynak ve hedef tarafından gönderilmemi , istenmeyen herhangi bir i ret ya da kod açma sürecinin düzgün biçimde gerçekleşmesini engelleyen unsurlar gürültü olarak tanımlanır. Bir ba ka ve daha geni tanımlamaya göre gürültü, gönderilen ileti ile alınan ileti arasındaki farkı do uran nedenlerdir. Kısaca, ileti imin kötü i lemesine ya da tümüyle engellenmesine neden olan eyler gürültüdür (Zillio lu, 1996, s. 240).

Gürültü, haberle menin do rulu unu veya güvenilirli ini azaltan unsurlardan biridir. Sistem üzerinde bir emsiye gibi durur ve haberle menin di er bütün unsurlarının içinde bulunabilir. Bir gönderici, e er bir eyi kodlamak v eya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. E er anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Mesaj, gereksiz tekrarlar imla hataları ya da ba ka hatalar da ta ıyabilir, bunlar anlamı bozar veya de i tirir. Ayrıca kan alda da mesajın

iletmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir (Eren, 2001, s.356).

Gürültüye neden olan kaynaklar dört grupta sınıflandırılabilir:

1.Fiziksel gürültü kaynakları: Konuşma seslerini bastıran çocuk alaylamaları, uçak sesleri, radyoda ve telefonda parazitler, televizyonda görüntü kaymaları, yazıdan silinmiş ya da alıcının tanımadığı işaretler vb. gibi.

2. Fizyolojik gürültü kaynakları: İtme, görme bozukluğu, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları, kısaca kodlama ve kod açma sistemlerinde ya da merkezdeki doğal sorunlar, açlık, yorgunluk gibi durumlar.

3.Psikolojik gürültü kaynakları: İddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, kaynağa ya da hedefe ilişkin olumsuz tutumlar, önyargılar vb. gibi.

4.Toplumsal-kültürel gürültü kaynakları: Tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve standartları arasında köklü ayrımlar vb. gibi (Zıllıoğlu, 1996, s. 240).

2.3.7 Geri Bildirim

Geri bildirim temel seviye, iletişimcinin iletisini, alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olmaktır. Diğer seviye ise, alıcının iletişime katıldığı duygusuna kapılmasına yardımcı olmasıdır. İletimcinin tepkilerimizi hesaba kattığının farkına varmamız halinde, onun iletilerini benimsememiz daha olasıdır. Tepkilerimizi gösterememe, çok fazla gürültüye yol açan sınırlı bir hava oluşmasına neden olur ve sonuçta iletişim tümüyle kaybolabilir. Her ne kadar geri bildirim hedeften kaynağa bir geri dönüşümle atıyorsa da, modelin doğrusallığını yok etmez. İletim aktarım sürecini daha verimli kılmak için oradadır (Fiske, 1996, s. 40).

2.4 Örgütsel İletim

Örgütler, “üretim” için bir araya gelmiş; belirli görüş ve bilgilere sahip, ortak amaca ulaşmak için farklı da olsa birbirlerine bağımlı olan insanların oluşturduğu birimlerdir. Örgütler içerisinde gerek uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlamak için

gerekse de örgüt dı ı adaptasyon ve bilgi akı ma yönelik eylemlerdeki ba arı, örgütlerdeki etkin bir ileti im sistemiyle mümkündür (Özarallı, 2003, s. 71).

Örgütsel ileti im, örgütün iç ve dı çevresi arasındaki ileti alı veri idir. Örg üt üyelerinin bilgileri sistematik olarak örgüt çalı anlarına, ilgili bireylere ve di er örgütlere iletme sürecidir (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 141). Örgütsel ileti im, yöneticinin gönderdi i mesajın anlamının çalı anlara anlatılmasını, benimsetilmesini ve onu eyleme geçirmesini de kapsar (Adler ve Elmhorst, 1996, ss. 36-42). Örgütsel ileti im, örgütsel amaçları gerçekle tirmek için son yapılan i lem ve eylemlerde geri bildirim yolu ile tepkileri ta ımak zorundadır. Böylece örgüt ileti imi, hem yöneticinin ç alı anı etkilemesini hem de çalı anın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir ileti im süreci olarak gerçekle ir.

Örgütsel ileti imin amaçlarını Jefkins (Jefkins, 1990,s.158) öyle sıralamaktadır:

- Örgütün faaliyet alanına ili kin her türlü mevzuatı ör güt üyelerine duyurmak.
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve çalı anların örgütsel amaçlar do rultusunda güdülenmelerini sa lamak.
- Örgütün topluma tanıtılmasını sa lamak.
- Örgütün ba arılarına ili kin konularda çalı anları bilgilendirmek.
- Yılba ı ikramiyeleri, tatil olanakları, kurs ve hizmet içi e itim olanakları gibi konularda bilgi vermek.
- Örgüt üyelerinin örgüte ili kin bilgilerini arttırmak.
- Örgütsel politika ve kararların çalı anlara duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve örgüt çalı an bütünle mesini kolayla tırır. Örgütün çalı ma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ödül -ceza sistemi gibi konulara ili kin örgütün çalı anlarını bilgilendirir.

2.5 Örgüt Kuramları ve leti im li kisi

Ki i do umundan ölümüne kadar örgütlerde ya amını sürdürür. Do du u anda toplumun en küçük ve temel örgütü olarak bilinen ailenin üyesidir. Ki i, kendi kendini idare edebilecek duruma gelinceye kadar ailesinin bakımına muhtaçtır. Ancak do du u

andan itibaren de ba ka örgütlerin etkisi altına girmektedir. Örne in do um olayının gerçekleşti i anda ki iye hizmet veren ebe, hem ire, doktor vb. sa lık personeli ile yeni do an çocu un ilaç, gıda vb. gereksinmelerini kar ılayan ki iler hep ba ka örgütlerin üyeleridir. Büyüme sürecinde ki i yine di er örgütlerle ili ki kurar. Örnek olarak mahalledeki arkada lar, hısım akrabalar, e itim kurumları verilebilir. Böylece ailenin dı nda gittikçe büyüyen geni bir çevre ile tanı maya ve örgütlerle olan ili kileri ço almaya ba lar (Artan, 1986, s. 26).

Özellikle ergin ya ta olan ve çalı an ki iler, günlük ya antılarının uyku hariç yarısını çalı ma dünyasında yani i letme adını verdi imiz örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin geli mesi incelendi i zaman örgüt kuramlarının insanlara yak la ımının da farklı oldu unu görmekteyiz.

2.5.1 Klasik Örgüt Kuramı Açısından İleti im

Klasik örgüt kuramına göre örgüt, önceden akılcı bir ekilde düzenlenmi , çalı anların davranı ları önceden takım kurallarla saptanmı tır. Belirlenen davranı tan sapmaların olmasının nedeni ise insanın hata yapan bir varlık olmasından ötürü ya da örgüt mühendisli inden kaynaklanan bir hatadan kaynaklanmaktadır. Örgütte otorite, örgüt dı ndaki bir takım güçlere dayanmakta, otoriteye sahip olanlar yetkilerinin kayna ını bunlardan almakta, di er i -görenler de otorite bu güçlere dayandı ı için boyun e mektedirler.

Klasik kuramcılar, insanı önceden belirlenen ilkeler do rultusunda çalı an ekonomik bir varlık ve bir makine gibi gördükleri için onun insani, toplumsal yönünü dikkate almamaları nedeniyle örgüt içi ileti imle de yeterince ilgilenmemi lerdir. Klasik kuramda ileti imin i levi, i -görelere bir görevi nasıl yapacaklarını iletmek, emirlere uyulmaması durumunda i görelere hak ettikleri cezaları bildirmekle sınırlıdır. Dolayısıyla buradaki ileti im, yukarıdan a a ıya do ru olmaktadır. Mesajların, unutulmaması için yazılı olmasına ve mesajın i görenlerce anla ılmasını güvence altına almak için de sözlü mesajlarla peki tirilmesine önem vermi lerdir. Klasik kuramcılar n ileti imi, örgütün üst kademelerinden alt kademelerine do ru otorite, e güdüm, ve denetim sa lama dolayısıyla verimlilik amacına yönelik olarak ele aldıkları söylenebilir (Gürgen, 1997, s. 44).

Yetke sıra dizini (hiyerarşi), örgüt yapısının temelidir. Üstlerin buyrukları sıradizine uyularak astlara ulaştırılmalıdır. Ast üst ilişkileri ussal olmalıdır. Yönetimde duygusal davranmanın yeri yoktur. Astlarla üstlerin arasında resmi bir uzaklık olmalıdır. Üstlerin buyrukları astlarca koşulsuz yerine getirilmelidir. Bir ast üstüne danışmadan iş yapmamalıdır. Astlar hangi koşulda olursa olsun üstlerine itaat etmelidir. Astla üst hiçbir zaman eşit tutulmamalıdır. Üstlerin hakları astların görevleri vardır. Bir ast tüm üstlerine karşı sorumludur.

Örgütte verimliliğin artırılması esastır. Bunun için iş görenlerinlerinde ustalaşmalı ve iş birliği içinde çalışmalıdır. Bölümüne göre her iş gören kendine verilen görevi koşulsuz en üst düzeyde gerçekleştirmek zorundadır. Bu zorunluluğa uymayan iş gören önceden gösterilen kurallara göre cezalandırılmalıdır.

Örgüte iş gören almada temel ilke, alınacak iş görenin tanıdık olmasıdır. Kendisine güvenilmeyen kişiler örgütte çalıştırılmamalıdır. Ücret yükselmesinde kıdem önkoşuldur. Üstlerin astlarına babacıl davranması beklenir. Babacıl davranış tatlı sert olmalıdır, iş görenin ücreti kesintisiz kendine zamanında ödenmelidir (Bakan, 1996, s.138).

Klasik yönetim kuramlarının, okulda öğrencilere uygulanabilmesi için elverişli bir ortam vardır. Öğrencilerle okul yönetmenlerinin arasındaki öğrenim, gelişim, ya da düzeylerindeki farklılıkların büyük olması, öğrenciler üzerinde bu tür yönetimin uygulanmasını kolaylaştırır. Ama, aynı yönetim ilke ve kurallarının okul yönetmenince öğretmenlere ve uzmanlara uygulanması çok zordur. Okul yönetmeni ile eğitimci iş görenlerinin arasında ya da, öğrenci, uzmanlık fark olmaması bu yönetim kuramlarının ilke ve kurallarının uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, okul yönetmeninin yönetimde yetersiz olması, kişilik özelliklerinin yönetmen olmaya elverişli olmaması, kendisine verilen yüksek düzeydeki yetkilerin kötü kullanılmasına, böylece okulun kötü yönetilmesine yol açabilmektedir. Klasik yönetim kuramlarının Bakanlık düzeyinde uygulanması durumunda, okullar bundan kısa sürede etkilenebilmektedir. Bu tür yönetimin ilke ve kurallarına inanmayan okul yönetmenlerinin bile kısa sürede bunları uygulamaya dönüştürmek zorunda kaldıkları görülebilmektedir. Bir okulun Bakanlık düzeyinde uygulanan yönetim siyasasının etkisi altında kalması da doğaldır.

Klasik yönetim kuramları demokratik değil otokratiktir. Demokrasinin yaygınlaşması için gerekli yönetim sisteminde böylesine yetkeli yönetim biçimlerinin uygulanması sakıncalıdır (Bakan, 1996, ss. 138-139).

2.5.2 Davranış Kuramları Açısından İletişim

20. yüzyılın ilk kırk yılında etkili olan ve genel bir yönetim kuramı olarak tanımlanan klasik ya da geleneksel kuramlar, ekonomik ve toplumsal değişim ve bu hızlı değişimin gerektirdi ihtiyaçların gereksinimlerine yanıt verememesi nedeniyle geçerliliklerini yitirmek durumunda kalmıştır. Bu nedenle davranış kuramları, klasik kuramların yalnızca ekonomi ve verimlilikle ilişkili yönlerine karşı bir tepki olarak insana önem veren bir takım olarak gelişmişlerdir (Artan, 1986, s.28).

Davranışçı örgüt kuramında «sosyal insan» modeli ele alınmaktadır. Buna göre çalışan kişilerin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme ve sevilme gereksinimi, yönetimin sunduğu ekonomik ödüller kadar ve hatta daha da fazla önem taşımaktadır (Artan, 1986, s. 29).

Bu modelde denetim, işe yönelik olmaktan çok kişiye yönelik olmaya başlamıştır. Ayrıca denetçiler (nezaretçiler) çalışan kişilerin değer verdikleri «ait olma», «kabul görme» ve «özdeginlik» duyguları ve gereksinimlerine önem vermişlerdir. Diğer taraftan bir gerçek olduğunun kabul edilmesi zorunluluğunu ortaya çıkmıştır. Sonuçta «sosyal insan» modeli yöneticinin rolünün denetleyici ve motive edici olmaktan çıkıp üst basamaklarla, alt basamaklar arasında «tampon» rolüne dönüşmesine yol açmıştır.

Örgütlerdeki insan davranışlarını izleyen bazı psikologlar davranışçı örgüt kuramcıları ile aynı sonuca ulaşarak, özellikle sanayideki örgütsel hayatın işsiz hale getirdiğine karar vermişlerdir. Ancak burada sözü edilen anlam kaybı, insanın sosyal gereksinimleri ile çok yakından ilgili değildir. Bunun aksine insanın sahip olduğu kapasite ve yetenekleri doyurucu ve verimli şekilde kullanması yolundaki doğrudan gereksinim, asıl anlam kaybına yol açan faktördür. Bu alanda bilimdeki yönetimcilere göre sorun, çağdaş sanayideki çalışanların ileri derecede uzmanlaşmaları ve bölünmüş olmasındadır. Bu nedenle de çalışanın tüm kapasitesini kullanmasına imkan bulunmamakta ve örgütün amacı, çalışanın kendi rolünü belirlemesini engellemektedir.

nsan gereksinimleri önemlerine göre basamaklara ayrılmakta olup, her basamakta bulunan gereksinimlerin doyurulması, daha üst düzeydeki gereksinimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Di er güdüler az veya çok doyurulan en yeteneksiz ki i bile, i inde bir anlam aramak ve yeteneklerini gerçekle tirmek ister. Bundan çıkarılacak sonuç ise insanın potansiyelini tümüyle kullanma gereksinmesinin doyurulmasıdır. Her eyden önce i ine egemen olmayı ister. ine egemen olan ki i ise belirli ölçüde ba ımsızlı a sahip olmalıdır. ini ve davranı larını kendi denetleyebilen ki i daha özerk ve verimli çalı abilir. Bu varsayımlardan yola çıkan örgüt kuramcıları «yaratıcı insan» modelini ortaya koymu lardır (Artan, 1986, s. 30).

2.5.3 Modern Kuram Açısından İletişim

Ça da örgüt kuramcılarından Katz ve Kahn, alt sistemleri birbirine ba layarak birle tiren ve böylece örgütün bütünlü ünü sa layan üç örgüt ö esinden söz ederler. Bunlar roller, normlar ve de erlerdir. Bu üç ö e, örgütün tüm alt sistemlerinde bulunur. Örgütte her konumun görev ve sorumlulukları tanımlanmı tır. Dolayısıyla bu konumlarda bulunan i görenlerin ne gibi i ler yapaca ı ve nasıl davranaca ı da bellidir. Bu önceden belirlenmi i ya da faaliyet dizisine rol adı verilir. Bir örgütte i görenlerden, rollerine uygun davranmaları beklenir. Örgüt içinde nasıl davranılaca ını da normlar gösterir. Bu normlar, toplumun benimsedi i de erlere, inançlara ve yargılara da ters dü mez. Roller, i levsel olarak birbirlerine ba lı olduklarından örgütü birle tirici bir temel olu tururlar.

Ça da örgüt kuramlarında, insan örgütün temel ö elerinden biridir ve di er örgüt ö eleriyle etkile im içindedir. Dolayısıyla, örgütsel amaçlara ula mada, insan ve di er ö eler birlikte etkile im içinde i lev görürler. Örgütün amaçları ile örgütün ö esi olarak insanın amaçları arasında do al olarak bir çatı ma söz konusudur. Bu çatı manın giderilebilmesi, örgütün amaçları ile insanın gereksinimleri arasında bir dengeyi sa lamaya ve böylece, insanla örgüt çıkarları arasında bir uzlaşma ve uyumun gerçekleşmesine ba lıdır.

Ça da örgüt kuramlarına göre iletişim, sistemin ö elerini ve alt sistemleri birbirine ba layan bir denetim ve e güdümlenme mekanizması i levini üstlenen bir süreçtir. Bu ya amsal özelli i nedeniyle iletişim, di er örgüt kuramlarında olmadığı kadar büyük bir öneme sahiptir. Ça da örgüt kuramlarında iletişimi bu denli önemli kılan

nedenlerin altını bir kez de u ekilde çizebiliriz. Örgütsel sistemlerde iç ve dış geri bildirim mekanizması, entropiye karşı koyma ve örgütün sürekliliği açısından son derece önemlidir. Görenin diğerleri görenlerle ve örgütleriyle örgüt oluşturan alt sistemlerin birbirleriyle, örgütün çevresiyle uyumlu etkileşimi, ancak sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi ile olanaklıdır (Weick ve Browning, 1982, s. 243).

2.6 Örgütlerde İletim Türleri

Örgütsel ortamda sağlıklı bir iletişim, çalışanların motive edilmesine, denetim ve eğitimin sağlanmasına, bireyler arasında karıllıklı anlayışın geliştirilmesine ve takım çalışmasına katkıda bulunur. Dolayısıyla iletişim, örgütlerdeki en önemli süreçlerden birini oluşturduğunu söylenebilir. Sağlıklı bir iletişimin örgütsel hayata katkılarının büyüklüğü, günümüz örgütlerinde yöneticiler dahil tüm çalışanların iletişim alanındaki farkındalıklarını geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

İletim alanındaki farkındalık, sözlü iletişim sinyallerine ek olarak sözsüz sinyalleri de doğru bir şekilde deşlendirebilmeyi içermektedir. Çünkü etkili bir iletişim, ancak iletişim kurulan kişinin sözlü ve sözsüz mesajların hassas bir şekilde okunması ve karılında uygun bir yanıtın verilebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle sözlü mesajları olduğu kadar, sözsüz mesajları da başarıyla çözebilmek, iş ortamında önemli olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2005, s. 228).

2.6.1 Sözlü İletim

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. Sözlü iletişim yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler ve oryantasyon programları gibi çeşitli biçimde kurulur. Sözlü ve sözsüz iletişim, iki temel iletişim kurma yöntemidir. Her iki iletişim biçimi de, iletişim sürecinde anlam iletiminde kullanılır. Gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim, yüz yüze interaktif biçimde olabileceği gibi, radyo, televizyon ve telefonla da olabilir. Sözlü iletişim, birincil (primer) bir iletişim biçimidir. Sözsüz iletişim ise ikincil (sekonder) iletişim olarak deşlendirilir (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 35).

Sözlü ileti imler "dil ve dil ötesi" olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır, insanların karılıklı konuları, hatta mektupla konularını "dille ileti im" kabul edebiliriz. Dille ileti imde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi ileti im, sesin niteliği ile ilgilidir, ses tonu, sesin hızı, sesin iddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi ileti im sayılır. Araştırmalar, insanların günlük yaşamda birbirlerinin ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir.

Karışık konuşmanın sözlerinin kapsamı kadar, hatta daha fazla ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir. Yüksek sesle halimizi, hatıranızı soran birisi, daha sonra sesini kısarak "akşam bize buyur" derse, bu sözden "gelmeni pek istemiyorum" anlamım çıkarırız. Bu tür davetleri "yaranızla yapıldı" kabul ederiz. Steyerek, farkında olarak yaptığımız konuşmalara "niyet edilmiş dil davranışı" adı verilir. Konuşurken dilimizin sürçmesi ise niyet edilmemiş dil davranışına örnektir. Bazı kelimelerin üzerine bası bası konuşmamız ya da konuşmadığını korkutmak için bağırarmız, niyet edilmemiş dil ötesi davranışlardır. Konuşurken farkında olmadan ses tonumuz alçalıp yükseliyorsa ya da sesimiz titriyorsa, bu durumda niyet edilmemiş dil ötesi davranışlar söz konusudur (Dökmen, 2006, s. 27).

Sözlü ileti im çeşitli örgütlü zaman ve mekanlarda kişiler arasındaki ilişkilerle ilgili amaçları gerçekleştirir. Bunu yaparken amaçlarındaki ilişkileri de yerine getirir:

- Söz fiziksel objeleri, duygusal durumları ve karmaşık ilişkileri temsil ederek insanlar arası ilişkiyi gerçekleştirir.

- Söz amaçlara ulaşma ve gereksinimleri gidermede vazgeçilmez ve zorunlu bir araçsal rol oynar.

- Söz diğer insanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesini sağlar.

- Söz bireyin kendi kimliğini ve kişiliğini geliştirmeye yardımcı eder.

-Sözlü ileti im kendini ve sosyal ve fiziksel çevreyi anlama ve kontrolle düzenlemeye yardımcı eder (Erdoğan, 2005, s. 200).

2.6.2 Sözsüz İleti İm

Sözcükler, ileti imin birincil (primer) araçlarıdır. Sözlü ileti imde kullanılan sözcükleri destekleyen daha birçok öğe vardır. Bu öğelere, ikincil mesaj kanalları denir.

kincil mesaj kanalları, sözsüz ileti im kanallarındır (Dökmen,2006, s. 28). Yüzümüzdeki ifade, el ve vücut hareketlerimiz, vücudumuzun duru u ve göz temasımız, sözsüz ileti imde önemli yer tutar.

Beden dili olarak da adlandırılan sözsüz anlatımlar, insanlı ın tarihiyle birlikte ba lamı tır. Yapılan ara tırmalar, ki ileri n kar ılıklı konu malarında mesajın %35'inin sesli, %65'inin ise, sessiz kanallarla iletildi ini göstermektedir. Sesin tonlanarak kullanımı, mesaja farklı anlamlar yükleyebilir. Konu ulan dil, dilin kullanılı ekli, ses tonu, yazılı ileti imde yazının biç imi, içinde bulunan ruhsal durum, gönderici veya hedef kitle durumundaki ki inin dile getirmek istediklerine ili kin olu turur (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 39).

dünyasında ileti im konusunda yürütülen çalı malar, i görenlerin "sözsüz ileti im becerileri"nin örgüt içi ileti ime önemli katkı sa layabilece ini göstermi tir. Söz konusu çalı malara göre, di er sözsüz mesajlarını (ses tonu, el ve kol hareketleri, yüz ve göz ifadeleri duru ekilleri vb. yollarla iletilen sinyaller) zamanında ve do ru bir ekilde anlayabilme becerisi, bozulmaya ba layan bir ileti imi zamanında düzeltme ve insanların beklentilerini daha do ru analiz etme olana ını vermek yönüyle de örgütsel ileti imi daha sa lıklı kılmaktadır (Aydın, 2005, s. 229).

2.6.3 Yazılı leti im

Yazı, insanın ve toplumların geçirdi i toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. Yazının icadı, bürokrasinin kurulmasına ve geli mesine katkıda bulunmu ve aynı zamanda yazı, hem din kurumunun, hem de devletin siyasal örgütlenme biçiminin üzerinde önemli etkide bulunmu tur. Yazı, merkezi bürokrasi ve ta ra örgütleri arasında toplumsal ya amın temel ilkelerinin, siyasi otorite tarafından e güdümlenmesi olana ı sa lamı tır. Yazılı hukuk kuralları, geleneklere dayalı hukuksal düzenlemelerin, yerel özelliklerinin ve farklılıkların a lmasında, hukukun genel, soyut ve süreklilik kazanmasında önemli rol oynamı tır.

Yazılı ileti im, bireyler ve gruplar arasındaki ileti imden çok, örgütsel ileti imde büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel ileti imde yazılı ileti imin önemi gittikçe artmaktadır. Bunun nedeni:

1. Bilgi alanında artan uzmanlaşma,
2. Faaliyetlerin her aşamasında ara tırma faaliyetlerinin artan önemi,
3. Örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler,
4. Yönetimin profesyonel bir üretilme alanı olarak gelişmesi,
5. Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın artması.

Yazılı iletişim; mektuplar, memorandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ortamında gibi bir elektronik ortamla gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir. Bunların yanında yazılı iletişim; ara tırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, geçici raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler, yıllık raporlar gibi, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlarla ilgili bilgilendirici raporları içerir.

Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle, gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır. Görüşmelerde sözlü iletişim ile birlikte, çoğu kez bunların yazılı olmasına da dikkat edilir. Alıcı söylenenleri yeniden okuyarak, duyduklarından emin olmaya çalışır. Yazma belli bir zaman alsa bile, sözlü iletişimdeki birçok problem, yazılı iletişimde yoktur (Tutar ve Yılmaz, 2004, s. 42).

2.7 Örgütlerde İletişim Kanalları

Örgütlerin formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. Formal yanı, örgütün yapısını yansıtır, formal iletişim yoluyla ilerler, kesinlik ve verim gösterir. Örgütlerin formal yönünde: Bireyler, görevliler olarak kabul edilir. Amaçlardan çok, araçlara önem verilir. İletişim kanallı, işbirliğidir. Sınırlama fazla olur, fakat formal yan genel ve açıktır.

Örgütün informal yanı, kişiler arası ilişkilerden meydana gelir ve informal iletişim yoluyla ilerler. Bu yan, ara tırma, değişim ve bireyin doyumunu yansıtır. Informal yanın özelliklerine göre, bireyler kişiler olarak kabul edilir. Araçlardan çok amaçlara önem verilir, ifadeler serbest, işbirliğindedir. Sınırlama azdır, fakat formal yan özel ve kapalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 23).

Okul, gençlerin yaamlarının önemli bir bölümünü geçirip formal bir eitim programından geçtikleri bir yer olmakla kalmayıp aynı zamanda ya amla ilgili pek çok görü ve bakı açılarının ekillendi i bir kurumdur. Gençlerin okuldayken toplum ya amına katılım ve demokrasiyle ilgili bilgiler edinmeleri ve okulda demokrasi, katılım ve yurtta lıkla ilgili bilgiler verilmesi ve bunlara yeterli kaynak ayrılması büyük önem ta ımaktadır (Filiz, 2003, s.12)

Özellikle tek ve ayrı çalı an e itim örgütlerinde, in formal yan kendisini daha güçlü belli eder. Davranı bilimlerinde iyi yeti mi bir e itim yöneticisi, bu yandan örgüt hesabına büyük yararlar sa layabilir. Fakat bu konularda yeti memi bir yönetici informal mekanizmayı iyi etkileyemeyecek ve kısa zamanda onu örgüt zararına i ler duruma getirecektir (Bursalıo lu, 2002, s. 24).

2.7.1 Formal İeti im Kanalları

Formal bir örgütün do ası, niteli i bir kontrol sistemini gerekli kılmaktır. Örgüt için güç zorunludur. Zira, örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için en son çare olarak güce ba vurulabilir. Örgüt üyelerinin davranı larını yönlendirmek ve e güdümlerle mede ba arılı bir yönetici çe itli yollar kullanır.

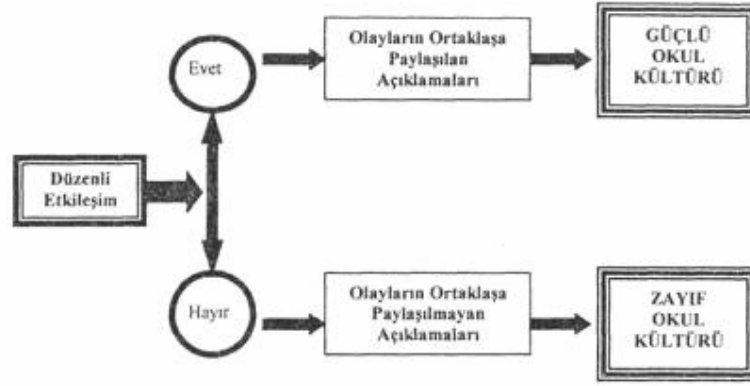
Yaygın olarak kullanılan ancak gün geçtikçe etkinli ini kaybeden bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir lider yönetici, a a ıdaki yollarla i görenleri etkileyebilir. Bunlar:

- 1- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçların saptanması,
- 2- İgili personelin tümünün ki ilik ve liderlik becerilerinin vurgulanması,
- 3- Örgütle olan ili kilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sa lanması,
- 4- Kullanabilecek herkese gerekli enformasyonun sa lanması,
- 5- Örgüte ba lılı ın geli tirilmesi,
- 6- Yararlı ö ütlerin ve önerilerin verilmesi,
- 7- Bireylerin geli melerinin sa lanması,
- 8- Yöneticiye ve di er statü liderlerine verilmi yetkilerin kullanılması.

Yukarıda belirtilen bu yollar ve di erleri i görenleri etkilemede yöneticiler tarafından kullanılabilir.

Bir okul örgütünün, gerekli eylem özgürlü üne sahip olabilmesi için bir okul yöneticisinin uygun bir otoriteye sahip olması zorunludur. Böyle bir otorite olmaksızın okul yöneticisi, kendi konumunda bulunan bir kimseden beklenen yaratıcılı ı gösteremez, sa layamaz ve sorunları çöze mez. Bir okul yöneticisinin çe itli kaynakları vardır. Yasalar, e itimle ilgili kural ve yönetmelikler, tüzükler otoritenin yasal dayanaklarıdır. Otoritesiz bir emir sadece bir ricadır. Gelenekler ve toplumsal alı kanlıklar, okul yöneticisinin rolüne ili kin yaygın kavramlar da belli bir durumda otorite ile ili ki içindedir (Aydın, 2005, s. 169).

Ba ta müdür olmak üzere okuldaki e itim i görenlerinin arasındaki ili kiler okul kültürünü olu turur. Örgüt üyelerinin okuldaki olaylar ile eylemler hakkındaki yorumlarını kapsar ve okulu olu turan üyelerin çe itli olay ve eylemlere benzer anlamlar yükleme olgusunu yansıtır. Sonuçta, örgüt üyeleri, okulun çalı masıyla ilgili süreçleri benzer olarak algılamaya çalı ır. Örgüt üyelerinin arasında süre giden bu etkile imler, onlara dı dünyanın algılanması ve yorumlanmasını payla ma konusunda rehberlik eder. Güçlü okul kültürlerinde düzenli bir temele dayalı olarak birbirleri ile etkile en insanların, örgütsel olayları farklı etkile im gruplarına ait insanlardan daha geni benzer bir tavır içinde algıladı ı görülmü tür. Oysa, düzenli olarak etkile imde bulunmayan ki iler ise aynı olayları genellikle farklı biçimde algılamaktadırlar. Bu bulgular, örgütsel kültürün anahtar unsurları olan payla ılan anlam veya açıklamaları n, belli ölçüde birlikte çalı ma deneyimlerinden ortaya çıktı nı göstermektedir. Birlikte çalı an örgüt üyeleri di er örgütlerden farklı olarak örgütlerinde ne oldu una ve bunun ne anlama geldi ine yönelik benzer görü ler geli tirirler (im ek, 2005, s. 18). (ekil 4)



ekil 4: Paylaşılan Anlamlar Olarak Örgütsel Kültür

Kaynak: İmrek, Yücel; Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1620, Eskişehir, 2005.

Formal kanallar karar ve iletişim süreçlerini kolaylaştırır. Bu bakımdan, etkin bir iletişim sistemi, kararların rasyonelliğini artırır. Rasyonel kararların alınabilmesi için bilgiyi karar merkezlerine aktarmalı ve örgüt üyelerine etki yapabilmek için. Kararlarda bu merkezlerden yayılmalıdır. Bu iki yönlü mekanizmanın çalışmasında, uzmanlık üniteleri ve personeline gereksinim vardır. Yöneticinin de, iletişim süreci ve özellikle haber hazırlamakta rol oynayan etkenleri iyi bilmesi gerekir. Ancak bu sayede, kanalları örgütün amaçlarına dönük olarak kullanılabilir. Yapısı incelenirken açıklanmış gibi örgütün anatomisi ve fizyolojisi de, dolaysız olarak karar, fakat dolaylı olarak iletişim süreçleri ile yakından ilgilidir.

Örgüt içerisindeki formal iletişim akışını dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay, çapraz ve döngüsel iletişim olarak ayırmak mümkündür (Dükkancı, 2003, s. 71).

2.7.2 İnfomal İletişim Kanalları

Örgütlerde iletişim süreci sadece formal iletişim değil aynı zamanda bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde dedikodu, fısıltı ve söylenti şeklinde yayıldığı informal (biçimsel olmayan) iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda

sık görülmektedir (Bennett, 1994, s. 182). Dedikodu, fısıltı ve söylenti olarak da adlandırılabilen informal iletişim örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında da olmaktadır ve çoğu zaman mesajlar yüz yüze veya telefonla aktarılmaktadır.

Örgütlerdeki informal iletişimi oluşturan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar:

Informal iletişim formal örgütün dışını da kapsayacak biçimde geniş bir alana yayılabilmektedir. Örgüt içinde önemli olan bazı bilgileri dışında da ortaya çıkmaktadır.

Informal iletişim örgüt içindeki bilgiyi hızlı bir biçimde gönderebilmektedir. Çünkü kurallar ile sınırlandırılmamıştır ve emir komuta zinciri izleme zorunluluğu yoktur. Informal iletişim ile örgüt içerisindeki bilgi her yönden gönderilebilir.

Informal iletişim bilgileri gönderecek bireyde seçicilik göstermektedir. Bu nedenle örgütte bilgilerin gönderilmediği bireylerde bulunmaktadır (Premeaux ve diğerleri, 1991, s. 367).

Örgütteki akıllı bir yöneticinin görevi informal bir iletişimi ortadan kaldırmak değil informal iletişimden yarar sağlamaktır. Informal iletişimin örgüte sağladığı yararlarından bazıları şunlardır (Akıncı, 1997, s. 138).

Biçimsel olmayan iletişim; örgütte birlik ruhunu geliştirmekte ve morali yükseltmektedir. Bunun doğal sonucu olarak örgütsel zamanın verimliliği artacaktır.

Yöneticiler biçimsel yollarla öğrenme olanakları bulamadıkları astlarının örgüt içi ve çevresiyle ilgili çetle yakınma ve önerilerini kısa zamanda öğrenip gerekli önlemleri alabilirler. Böylece bazı olayların işi ten geçtikten sonra öğrenmenin doğuracağı örgütsel zaman kayıpları önlenir.

Biçimsel iletişim sistemi; örgüt amaçlarını en akılcı biçimde gerçekleştirmeyi hedeflemekle birlikte uygulamada çalımları yavaşlatan ve zaman kaybı yaratan görünüşleri olabilmektedir. Buna göre yöneticiler biçimsel iletişim sistemini hemen deştirmenin güçlükleri veya sık sık deştiriklik yapmanın yaratabileceği sakıncalar karşısında biçimsel olmayan yollarla iletişim kurabilmektedir. Bu uygulama örgüt amaçlarına hizmet ettiği ve karmaşıklık yaratmadığı sürece örgüte zaman kazandırsa faydalıdır.

2.7.3 Grupsal İletişim Kanalları

Duygu, eylem ve ilişkiler grubun davranışının üç ana boyutudur. Bunlar grubun dışındaki çevre tarafından etkilenir ve bu çevreye dış sistem denilir. Buna karşılık, grubun davranışının meydana getirdiği bir iç sistem vardır ki, duygu, eylem ve ilişkiler bu iç sistemin ögeleridir. Her iki sistem sürekli olarak değiştiğinden, bu değişime grubun sosyal sistem ve davranışının özelliğini yaratır. Grup birliğinin sağlanabilmesi için, üyelerin grubu benimsemesi gerekir. Bu benimsenme olmadan, üyelerin kendi değerlerinden, grubun ortak değerleri için vazgeçecekleri beklenmemelidir. Grup dinamiği grubun bir özelliğidir ve grup üyelerinin duygularına dayalı karşılıklı psikolojik bağları kapsar. Grupların kurulma ve çalışması, grupların içindeki neden sonuç ilişkileri, hep bu terimin kapsamına girer. Bireyin gruba katılma nedenlerinden biri, yalnız yapamayacağı davranışları grup ortamı içinde yapabilme olanıdır. Okul yöneticisi grup dinamiğinin özelliklerini bilmeli, fakat kötüye kullanmaya kalkmamalıdır. Ayrıca grup bağlarını ve bu yolla birliğini güçlendirecek durumlar yaratmalıdır.

Grup davranışını bakımından insan ilişkilerinde başarılı okul yöneticisi, grubun kendisini lider olarak görebilmesini sağlayan yöneticidir. Bunu zorunlu yollar ile değil, grubun bu gereği duyacağı seçmeli durumlar hazırlayarak yapmalıdır, iç sistemi böylece yarattıktan sonra, onu etkileyecek olan dış sistemde olumlu etkileri artırmak, olumsuzları ise azaltmak ve ortadan kaldırmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2002, s.142).

ABD'de yapılan araştırmalar aile-okul-çevre birliğinin öğrenci performansının ve başarısının artırılmasında ve okul gelişmesinde olumlu etki yarattığını ortaya koymaktadır. ABD'de Paulding Bölgesi Eğitim Kurulu, okul sistemi ile öğrenci aileleri ve genelde toplum arasında güçlü bir ortaklık kurulmasının taşıdığı önemi bu alanda geliştirdiği standartlarla ortaya koymaktadır. Kurul, okul-aile-çevre temelindeki bütüncül yaklaşımın sağlanabilmesi için okulların aşağıda belirtilen standartları uygulamalarını benimsemiştir (Özmen ve Harkıtı, 2005, s. 167):

1. İletişim: (Okul ve aile arasındaki iletişim düzenli iki yönlü ve anlamlı olmalıdır. İletişim sağlam bir ortaklığın temelidir. Aileler ve eğitimciler etkili şekilde iletişimde bulunurlarsa olumlu ilişkiler gelişecek, sorunlar daha kolay çözülecek ve öğrenciler daha büyük ilerleme kaydedecektir.)

2. Ana-baba rolü: (Ö renciye en önemli destek ailesi olabilir. Okullar e itiminde ailenin rolünü anlar ve buna saygı duyarsa okul ve aileler arasında e tkili ortaklık kurulabilir.)

3. Ö renci ö renmesi: (Ana-babaların evde çocuklarına yardım etmesi ö renmesini artıracaktır. Aileler ö renci ö renmesine yardımcı olmada bütünleyici bir rol oynayabilirler. Ö retmen ve yöneticiler ailelerle birlikte ö renci ö renmesi için bir takım olu turmalıdır.)

4. Gönüllülük: (Ailelerin okula gelmeleri, destekleri ve yardımları aranmalı, bu alanda ailelerin gönüllü olmaları sa lanmalıdır.)

5. Okul kararlarına katılım: (Ö rencileri ve aileleri etkileyecek kararlar ailelerle birlikte alınmalıdır. Yapılan ara tırmalar, ailelerin karar verme sürecinde yer aldıkları ve aile önerilerinin dikkate alındı ı durumlarda daha çok halk deste i sa landı ını ve ö renci ba arısının arttı ını göstermektedir.)

6. Toplumla i birli i: (Toplum kaynakları okulları, aileleri ve ö renci ö renmesini geli tirmek için kullanılmalıdır. Okulların amaçlarına ula masında toplum deste i ya amsal önem ta ır. Mükemmel okullar topluma da yarar sa lar. En iyi ortaklık kar ılıklı yarar sa layandır. Sadece grup ve kurumlarla de il aynı zamanda bireylerle de irtibat kurulmalıdır.)

Grup, ortak bir problemi çözmeye giri mi insanlardan meydana gelir. Ortak problem birden fazla kimsenin karı mı bulundu u bir durumdur. Bir grubun problem çözmesi, grubun yapısı üst ve ast rollerini kapsamadı ı sürece, bireyin problem çözmesinden daha verimlidir. Grup davranı ının gerçek nedeni etkile imdir. Çünkü etkile im eylemin öncüsüdür. Yönetim liderli inin boyutlarından biri olan yapıyı kurma eylemi, etkile ime ili kindir. Etkile im yapısı, etkile im esnasında meydana gelen davranı kararlılı ıdır. Bu yapı, gelecekteki etkile im durumlarında davranı kestirmeye yarar. Kahramanca davranı güdüsü genellikle gruptan gelir, çünkü bireysel güdüleme ola anüstü davranı sa layamaz. Ayrıca, böyle davranı ın grupça desteklenece i de ku kuludur. Di er yandan, fikir adamı grup için tehlikeli görülür. Çünkü fikir adamı, hem güç ve statü da ılımını, hem akranlarını ürkütücü davranı lar gösterir. Bu yüzden de herkesin dü manlı ını uyandırır .

Informal grupların birçok yararları vardır. Her şeyden önce, çeşitli alanlardan üyeleri bir araya getirerek örgütün ayrı parçaları arasında koordinasyon ve işbirliği derecesini artırır. Sonra, formal kontrollerin boşluklarını doldurur. Ayrıca, sorumluluk ve bağlılık kavramları, böyle gruplar içinde biçimlenir. Örgütün oluşumunda ana etken olan işbirliğini vurgularsak; yapı işbirliğinin niteliği, örgüt üyeleri arasında grupla malaklara yol açar. Bir okulda yöneticilerin, öğretmenlerin, memur ve hizmetlilerin ayrı ayrı grupla malakları da, işbirliğinin doğal kabul edilmesi gereken sonuçlarıdır ve yönetimi sürüklememelidir.

Okul yöneticisi formal ve informal gruplarla iletişim içindedir. Örneğin, formal bir grup olan öğretmenler içinde, çeşitli informal gruplar bulunabilir. Bunun gibi, öğrencilerin, ana-babanın, memur ve hizmetlileri meydana getirdiği informal gruplar, okulun informal yapısını yaratırlar. Informal grupların önemi, bu grupların görevlerini incelemekle daha iyi anlaşılabilir. Her şeyden önce, bu gruplar üyeleri arasında gelişen karar ve işbirliği işlemleri yoluyla, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Bu işlemler sayesinde kişiler arası ilişkilerin kalıplarını ortaya koymuş olurlar, informal grubun yarattığı ortam, üyeleri yaratıcı düşünmeye ve bu düşüncelerini denemeye yöneltir. Diğer yandan, bu grubun üyelerinden beklediği davranış ölçüleri, örgütte formal ve informal davranışları ayırt edebilmeye yarar. Son olarak, bireyin kendine saygı ve kişiliği bütünlüğü gibi erdemler kazanmasında, informal grupların olumlu etkileri vardır. Okul yöneticisi, informal grupları yönetimi zorlaştırıcı değil, kolaylaştırıcı güçler olarak görebilmelidir (Bursalıoğlu, 2002, ss. 142-143).

2.8 Örgütlerde İletişim Araçları

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarmayı kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü deşirmeyen, anlaşılır ve hızlı olmasına özenle dikkat edilmelidir. İletimlerde bilgi ve haber akışını sağlamak için çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır (Filiz, 2003, s.2). Bunlar:

2.8.1 Yazılı İletim Araçları

Mesajın kalıcı olması istenen durumlarda iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğu kaybolmadan iletilmesini sağlamak için, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.

- Yazılı raporlar
- Kurum gazetesi
- Broür ve el kitapları
- Afi , ilan tahtası ve bültenler...vb.gibi.

2.8.2 Sözlü İletim Araçları

Herhangi bir konuda i görenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır.

- Konferans, seminerler
- Görüşme ve toplantılar...gibi

2.8.3 Sözsüz İletim Araçları

İletimde bulunurken kelimeleri yerli yerine oturtmak yada sözlü mesajları daha fazla kuvvetlendirip peki tirmek amacı ile kullanılan sözsüz iletişimin belli başlı tiplerini şöyle belirtebiliriz :

- Yüz fadesi - Mimikler
- Beden Hareketleri – Jestler
- Kişisel Fiziki Hareketler
- Dil Benzeri “Paralanguage” Özellikler
- Mekanın Kullanımı
- Zamanın Kullanımı
- Fiziki Çevre (Gürgen, 1997, s. 93)

2.8.4 Görsel- itsel İletim Araçları

İletim ve iletişim alanlarında kullanılan projeksiyon, tepegöz, ses ve resim üretimleri ve bilgisayarla iletişimi içerir.

2.8.5 Elektronik İletim Araçları

İnternet : Dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar a ının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasını sağlayan bilgisayar a larıdır.

Ofis Otomasyon Sistemleri: Bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasıdır. Ofis otomasyon sistemlerini, bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan bilgisayar temelli iletişim sistemleri olmaktadır.

Fonksiyonel İletim Sistemleri: İletme amaçlarının yerine getirilmesi bir takım işlev fonksiyonlarının uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde iletişim sistemlerinin bir çok katkıları olmaktadır. İletmelerde kullanılan pazarlama iletişim sistemleri, üretim iletişim sistemleri, muhasebe iletişim sistemleri vb. fonksiyonel iletişim sistemleri kapsamına girmektedir.

Yönetim İletim Sistemleri: Bir yönetim destek sistemi olup, bir yönetmenin mevcut faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü ile yönetmenin gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin, özet raporlarının hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamaktadır. Genel olarak yönetim iletişim sistemleri, çevre ve işletme dışı faaliyetlerden daha çok işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanımı olup, yönetim düzeyindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını desteklemektedir. Yönetim iletişim sistemleri, genel olarak ihtiyaç duydukları veriler için ticari işletim sistemlerine bağımlıdır.

Uzman Sistemler: İnsanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zeka programlarına uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, belirli bir alanda uzman bilgisini depolayabilir, mantıksal sonuçları takip etmek suretiyle problemleri çözebilir. Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlemlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır (Çeneci ve Tetik, 2004, s.117).

III. BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL ÇATI MA ve ÇATI MA YÖNET M

3.1 Örgütsel Çatı manın Tanımı

Çatı ma, insano lunun var olu undan bugüne kadar kar ıla tı ı gerek bireysel, gerek bireyler arası gerekse gruplar arası sorunlardan biri olan uyumsuzluk belirtisi bir olaydır. Örgütlerde görev yapan çe itli personel arasındaki anlayı , de er yargıları, amaçlar ve amaçlara ula mak için takip edilmesi gerekti ine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ili kin dü üncelerdeki farklılıklar, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve di er isteklere sahip olma, uyumsuzlu a ve çatı maya neden olmaktadır (Atay, 2000, s. 732).

March ve Simon, örgütsel çatı mayı ‘ Standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma’ anlamında kullanmı lardır. Bu bozulma ‘birey’ ya da ‘grup’un bir faaliyet seçene ini seçmede güçlü e u ramasına yol açarak örgütsel çatı maya sebep olmaktadır (March ve Simon, 1975, s. 2).

Pondy ise örgütsel çatı mayı a a ıda sayılan hususları belirtmekte kullanmı lardır.

- 1- Çatı malı davranı nın ön ko ulları
- 2- Bireylerin duygusal durumları
- 3- Bireylerin zihinsel durumları
- 4- Pasif direni ten açıkça saldırganlı a varan çatı macı davranı lar

Pondy’e göre ko ullar, tutum, algılama ve davranı ekindeki bu durumlardan hangisinin gerçek çatı ma oldu u konusunda karar verme u ra ıları bo a çaba sarfıdır. Tüm bu sayılanlar, çatı ma olgusunun geli iminde ilgili bir adımı olu turdu undan, sorun bu alternatif kavramsal tanımlardan bi rinin seçimi olmayıp; onların kar ılıklı ili kilerinin açıklanmaya çalı ılmasıdır (Pondy, 1967, ss. 269-270).

3.2 Örgütsel Çatı manın Nedenleri

Çatı ma, insan unsurunun bulundu u her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgu olu turur. Bu anlamda ki bir uyu mazlık veya zıtlı ma hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki ki i veya grup arasında ortaya çıkabilece i gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletler arasında da ortaya çıkabilir (im ek, 1987, s.109).

s. Robbinslim çalı malarında çatı maya yol açan belli ba lı faktörleri inceleme yoluna gitmi ve ilk etapta çatı ma kaynaklarını üç kısma ayırmı tır (Robbins, 1974, s. 113).

- 1- Ki isel farklılıklardan kaynaklanan çatı ma nedenleri
- 2- Örgütsel yapı ve i leyi e ili kin çatı ma nedenleri
- 3- leti imle ilgili çatı ma nedenleri

3.3 Örgütsel Çatı ma Türleri

Çatı ma, genel olarak ortaya çıkı sebeplerinin farklılı ı ve olu umu veya i leyi i açısından de i ik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardandır. Çatı manın temelinde bireyin çatı tı ı ki iyi, grubu, dü ünçeyi veya olayı benimsememesi, ho lanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çeki mesi yatar. Ki inin kendi dünyasında çatı ma yaratması ve içsel çatı ma ile kar ı kar ıya kalması söz konusu olabilir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde bireysel açıdan birbirleriyle çatı an amaçlar ortaya çıkabilir. Bu davranı , amaçlardan birisini tercih edememe veya istememenin sonucudur. Benzer ekilde grup içinde arzu edilen sonuç konusunda çatı ma do abilir. Bu tür çatı manın temelinde ho lanmama ve kabul etmeme yatar (Erdo an, 1996, s. 145).

3.3.1 Taraflarına Göre Örgütsel Çatı malar

Genel olarak organizasyonlarda be temel çatı ma kayna ı ve düzeyi vardır. Bir i letmede görülen çatı maları, birey içi çatı ma, bireylerarası çatı ma, birey ile gruplar arası çatı ma, grup içi çatı ma, gruplar arası çatı ma olmak üzere be grup altında toplamak mümkündür.

3.3.1.1 Bireyiçi Çatı malar

Bireysel çatı ma; bireyin ne yapacağından emin olmadığı, i e ilkin çeli kili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendi i durumlarla ortaya çıkan ve bireyi rahatsızla a, kızgınlı a ve kendini baskı altında hissetmesine neden olan çatı madır (Tu lu, 1996, s. 11).

Birey içi çatı malar en genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlkle karşıla ması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder. İhtiyaçların, dürtülere, dürtülerin güdülere, güdülerin ise davranı a yol açacağı ekindeki mot ivasyon (güdüleme) süreci göz önüne getirildi inde, bireylerin güdülenme davranı larında bulunurken kendisine yönelik beklentileri her zaman tam olarak yerine getiremeyecekleri kolaylıkla görülebilir. Çünkü, her bireyden çevresindeki di er birey ve gruplar ın beklentileri olmakla birlikte, di er taraftan bireylerin kendi içlerinde de pek çok rekabetçi ihtiyaçlar ve roller; güdüler ve rolleri ifade etmeye yönelik de i ik yollar, güdüler ile amaçlar arasında ortaya çıkması muhtemel engeller, ve nihayet, isten ilen amaçlarla ilgili birtakım olumlu ve olumsuz özellikler bulunacaktır. Gerek bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerin uyumsuzlu u, gerekse bireyin kendi hedef, güdü, rol ve gereksinimleri konusundaki çeli kileri sosyalizasyon sür ecini karma ık ve güç hale getirecek ve sonuçta bireyin gerilim ve çatı ma ya amasına neden olacaktır (Baysan ve Tekarslan, 1996, s. 292).

Örgüt, bireyin amaçlara ulaşmak için kar ılıklı davranı larında buldukları yapısal bir süreçtir. Örgütler, i görenle r tarafından kendi ki isel amaçlarını elde etmek için araçlar olarak yapılandırılmıştır. Örgütlerin de kendi üyelerinin bireysel amaçlarından farklı, fakat onlardan türetilmi amaçları vardır. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların ba da tırılarak dengede tutulması en önemli unsurdur.

Ö retmenler ya malarının büyük bir bölümünü okullarında ve okullarıyla ilgili olan çe itli örgütlerde geçirmektedirler. Bu durum onların i lerinden duydukları hazzın önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla da i ten sa ladıkları doyumun düzeyi onların ya amını da ku kusuz etkileyecektir (Vural, 2004, s. 37).

E itim örgütlerinin girdisi ve çıktısının temel ö esi insandır. Bu anlamda e itim örgütleri için i doyumunu çok önemlidir. E itim kurumlarında i doyumunu kaynakları a a ıdaki gibi sıralanabilir:

- Ö rencilerle ili kiler
- Ö retmenlerle ili kiler
- Velilerle ili kiler
- Üst yöneticilerle ili kiler
- Kendi dü üncelerini uygulama fırsatı
- Tatiller
- Ekonomik güvence
- Çalı ma ko ulları
- Ki isel ilgileri gerçekleştirme
- Çalı ma saatleri
- Ücret ödemesi
- in niteli i
- Yükselme olana ı
- Çalı ma ko ulları
- Denetim
- Birlikte çalı ılanlar
- Örgüt ve yönetim
- güvenli i
- Ki ilik
- Övülme
- güvencesi (Vural, 2004, s. 39)

Birey, davranı larının sonucunda amacına ula ıyorsa, bireysel gerginlik ortadan kalkar. E er bunun tersi söz konusu ise, çatı ma devam eder.

Bireysel çatı ma içinde ele alınabilecek önemli bir konu bili sel çeli kidir. Birey, tutum, inanç ve de erlerine aykırı bir durumla kar ı kar ıya geldi inde ortaya çıkan bili sel çeli ki, rahatsız edici bir durum meydana getirir. Birey, bu çeli kiyi ortadan kaldırmak için a a ıdaki üç yoldan birisine yönelir:

1. Davranı de i tirir.

2. Tutumunu de i tirir ya da yeni bilgiler edinerek, o konudaki mevcut bilgisini geli tirir.

3. Psikolojik savunma mekanizmalarından birisini kullanır.

Bireysel çatı maya yol açan di er bir neden de hayal kırıklı ıdır. Bu çatı ma, ihtiyaçlar ve ula lılmak istenen amaçlar arasında engeller var oldu u zaman ortaya çıkmaktadır (Dökmen, 2006, s. 21).

3.3.1.2 Bireyler Arası Çatı malar

Bireyler arası çatı ma, iki veya daha çok ki inin etkile iminde, duygusal ve ki isel açıdan veya amaçlar, politikalar, uygulamalar açısından algılanan anla mazlıklar ve uyu mazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Walton, 1987, s. 2). Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatı ma türleri ast-üst çatı maları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki ki isel anla mazlıklardan do an çatı malardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatı malara da rastlanmaktadır. çiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, efler ve memurlar arasındaki görü , fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatı ma türlerine girmektedir (Eren, 1989, s. 459).

Okulda, yönetenlerle yönetilenlerin arasında ö renim farkı yoktur. Yönetmen atamada kıdemini ikinci planda kalması yüzünden bu yargı, deneyim için de do ru olmaya ba lamı tır. Ö renim ve deneyim yönünden aynı düzeyde olan insanların, bir örgüt içinde iyi ili kiler kurabilmesi için yönetimin yeterli ellerde b bulunması gerekmektedir. Yönetimdeki ki ilerinin yetersizlikleri astlarınca açıkça görüldü ünde, astlarına söz geçirme güçlerinin dü tü ü görülür. Buna ki ilik bozuklukları da eklendi inde uzmanlık ve ki ilik yetkilerinden yoksun olan bir yönetmenin okulundak i insanlar arasında iyi ili kiler kurması olanaksızla ır. Böyle bir yönetimdeki okulda e itim i görenlerinin özerklik e ilimleri artar ve herkes ba ına buyruk olmaya ba lar (Ba aran, 1996, s. 143).

Bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatı maların, yıkıcı çatı maya dönü mesi ise bireyin tutum ve davranı ları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklanmaktadır.

1- Ba kalarının yanlı larını göstermek/kanıtlama:

Ba kalarının yanlışlarını kanıtlamak ve ba kalarının yaptıklarını sürekli ele tirmek, karşı tarafın savunmacı bir tutum sergilemesine neden olur. Bu davranış, çatışma için dümeye basmak gibidir. Özellikle gruplarda bir birey görüşünü sunduğunda diğerleri hemen bu görüşün yanlış olduğunu kanıtlamaya, bu görüşü ve hatta görüşünü sunanı diskalifiye etmeye çalışırlar. Bu olumsuz tutum, grubun üretkenliğini ve verimliliğini düşürür. Diğerlerini ele tirmek yerine, yapıcı bir tutum göstermek için varsayımların dikkate alınması gerekir:

- İnsanlar çoğunlukla doğru olanı yapmak isterler.
- İnsanlar kendilerince en iyi/doğru olanı tercih ederler.
- Çoğu kez karşılaştılan sorunlar kesin doğru ve yanlışların saptanamayacağı kadar karmaşıktır.
- Herkesin 'ego'su vardır.

2- Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak.

Çoğu kez yöneticiler tartışmalı bir konuyu yazılı bir duyuru ile açıklama kavuturmayı amaçlarlar. Sözcüklerin objektif anlamlarının olmadığını ve iletişimi alan kişinin algısı ve yorumu ile anlam kazandığını düşünürken, tartışmalı bir konuda yapılacak yazılı bir duyuru ya da bildirim doğru algılanması ve anlaşılması olasılığı oldukça düşüktür. Burada yazılı olarak yapılan duyuru açıklama getirmekten çok kırtıcı bir etki gösterebilir. Yanlış anlaşılması ve bu nedenle çatışmaların ortaya çıkmasını engellemenin en iyi yolu yüz yüze iletişimdir. Yüz yüze iletişimde karşı tarafın algısı kontrol edilebilir ve yanlış algılamalar anında düzeltilebilir (Karip, 2000, s. 13).

3- "Ben'in/'ego'nun doyumsuzluğu: Bireyin ba kaları ile çatışmalarının kaynağı çoğu kez kendi egosundaki doyumsuzluktur. Bireyler için bir iş yaparken, ilişkilerde ve her türlü etkileşimde, sonuçlardan çok ba kalarının ne düşündüğünü önem taşır. İnsanın enerjisi sınırlıdır. Bu enerji egonun doyumu üzerinde yoğunlaşarak ölçülebilir ve yönelmekten uzaklaşır. Örgüt ortamında yetersizliklerin ve çatışmaların en önemli kaynağı egonun bireyi kontrol etmesidir. Gerçek düşman egodur. Ancak insanlar bunu göremez ve düşmanı sürekli dışarıda ararlar. Örgütlerde statü göstergeleri egonun insanları kontrol etmesinin doğal bir sonucudur. Çoğunlukla makam odalarının

biçimleri, donanımları ve büyüklükleri o makamda bulunan kişinin ini yapması için gerekli olan ihtiyaçları ile ilgili de il, o makama verilen statü ve o makamda bulunan kişinin egosunun doyumu ile ilgilidir. Burada, üretkenlikte i levsellik de il, egonun doyurulmasında i levsellik ön plana çıkar. Bu nedenle çatı malar ço u kez taraflar arasında i le ilgili farklılıklardan de il de egoların doyurulmasında uyu mazlıklardan kaynaklanır (Karip, 2000, s. 14).

Kişisel çatı manın etkileri: Çatı an tarafların, çatı ma sonunda durumlarına göre, çatı malar kaybet-kaybet, kazan-kaybet ve kazan-kazan ekinde adlandırılmaktadır. Çatı ma sonunda her iki tarafında kayba u radı ı durum kaybet-kaybet; bir tarafın, di er tarafın kaybı pahasına kazandı ı durum kazan-kaybet; çatı an tarafların her ikisinin de kazandı ı durum ise “kazan-kazan” olarak belirtilmektedir. Bu çatı ma durumları içinde birey ve örgüt açısından en yararlı görüleni kazan-kazan türü çatı malardır. Di er iki çatı manın hem örgüt hem birey açısından yıkıcı sonuçlar do urabilme olasılı ı vardır (Luthans, 1994, ss. 386-387).

3.3.1.3 Birey ile Gruplar Arası Çatı ma

Örgütler, karma ık kültürlerin içinde olu urlar ve olu turdukları gruplar arasında belirli farklar olması do aldır. Örgüte alınan birey, örgüte sadece örgüt açısından istenilir nitelikte, belirli beceriler, inançlar ve e ilimlerle de il, aynı zamanda, örgütteki teknoloji ile ilgili ve uyumlu olmayan yetenekler, görü l er ve tutumlarla da gelebilir. Örgütle ili kisi olmayan bu farklılıklar, örgütsel yapı ve i leyi içerisinde iltimas ve adam kayırma biçiminde etkin hale gelerek çatı malara neden olabilir (Aydın, 1994, s. 343).

3.3.1.4 Grup İçi Çatı ma

Örgütlerde belirli bir göreve yönelik takımlar, proje takımları ve birimler arası i birli i ve e güdümü sa lamaya yönelik takımlar örgütte amaç birli ini sa lamaya ve ortak amaçlara adanmış l ın artmasına önemli katkılarda bulunur. Örgütlerde takım çalı ması ba arı için vazgeçilmez olmakla birlikte takım çalı masının gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Takımlar uzun dönemde tartı malarla i lemez hale gelerek ortak amaçlarını unutabilir. Takımlarda çatı ma yönetimi etkili bir biçimde yürütülmedi inde amaç birli inin ve bu amaca yönelik i birli inin yerini rekabet, dedikodu ve suçlamalar

alır. Grup içi ilişkilerde işbirliği rekabete göre çok daha olumlu sonuçlar verir. Rekabetin hakim olduğu gruplarda ise, güvensizlik, kara çalma, korku, hükmetme ve iletişim bozuklukları gibi yıkıcı çatışma için zemin oluştururlar mevcuttur (Karip, 2000, s. 70).

Tablo 1: Gruplarda Rekabet ve İşbirliğinin Etkileri

	İşbirliği	Rekabet
Kamusal Edilebilirlik	Amaçlara ulaşmak için bireyler birbirinin yerine ikame edilebilir.	Amacı gerçekleştirmeye yönelik çabalar diğer personelden bağımsızdır.
Anlayış	Ortak ve iyi niyetlidir.	Bölünmüş ve çatışmalı halindedir.
İletişim	Tam, açık ve dürüsttür.	Güvenilmez, zayıf, yanıltıcı ve sınırlıdır.
Uzlaşma Yaklaşımı	Ortak çaba biçimindedir.	Daha güçlü olan tarafından zayıf olana empoze edilmiştir.
Algı	Olumlu, açık ve esnekler.	Zayıf ve parçalıdır.
Davranış	Güvene dayalıdır.	Korku ve güce dayalıdır.
Eylemlerin Değerlendirilmesi	Yapıcı ve destekleyicidir.	Küçük, karalayıcı ve çamur atıcıdır.
Çatışma Çözümü	Güvene, uyarlamaya ve esnekliğe dayalıdır	Korku, güvensizlik ve güçlü tarafın empoze ettiği çözüme dayalıdır.
Kaynakların Kullanımı	Bölünmüş yapılırlar ve kaynaklar etkili kullanılır.	Gereksiz tekrarlar ve kaynak israfı vardır.
Olası Patolojik Problemler	Grup düşüncesi, ayrı ilgi bağılılığı, ayrı uyma, kayırmacılık, katılık gibi durumlar ortaya çıkabilir.	Algı çarpıklığı, yanılgı, sessiz-dilsiz diyalogu, çatışmanın artması, zorlama, yansıtma, kalıp yargı oluşması, güvensizlik, düşüncede basitlik gibi durumlar olabilir.

Kaynak: Deutsch, M. The Resolution of Conflict, Yale University press, New Haven, 1973.

3.3.1.5 Gruplar Arası Çatı ma

letmelerde temeli gruplar arası olan çatı malar da vardır. Bir örgüt içinde gruplar arasındaki güç ve kaynak payla ımı da ba ka bir çatı ma nedenidir. Gruplar arası çatı ma örgütler ve toplumlar arasında yaygındır. Bunun bir nedeni, bu çatı maların ortaya çıkmasının çok kolay olu udur. Bir grup kendi etki alanında ba ka bir grubun yer almaya ba ladı ını hissederse, çatı ma ba lama e ilimine girer. Gruplar en küçük bir yönlendirmeye di er grubu rakip olarak görürler. Ya , renk farkı, din, co rafya, cinsiyet, çalı ma yeri gibi bir grubun kendini di erinden farklı görmesine yol açan her ey neden çatı maya olabilir. Gruplar arası çatı mayı liderler de iddetlendirir. Bir grup lideri gruptan aldı ı deste i güçlendirmek için ba ka bir grubun varlı ını kullanabilir. Bir örgütün birbirinden ayrı alt grupları, birbirlerini yalnız yabancı de il rakip olarak da görürler.

Grupların bu tip iddetli çatı malar olu turma sürecini anlamak zor de ildir. ki grubun her birine bir sorun hakkında bir çözüme ula maları söylenirse, bazı tahmin edilebilir eyler olur. Örne in grup sonuca varmaya çalı rken grup içi ba lılık artar. Her grubun üyeleri di er grubu aynı takımın ba ka üyesi olarak de il rakip olarak görmeye ba lar. Amaçları di er grubun çözüm bulma çabasına yardım etmek olsa dahi bu olur. Aynı konuda iki grup karar alır, sonra hangi kararın uygulanaca ı tartı lımaya ba lanırsa karar alma süreci bir nevi boks maçına döner. Grup temsilcileri bazen birbirlerin kar ılıklı olarak birbirinin kararlarına saldırırlar. Her grup kendi kararının do rulu unu ispatlamaya çalı r. Sonuç olarak da genelde ortaya sonuçsuzluk çıkar (Erdo an, 1996, s. 166).

3.3.2 Örgüt çindeki Yerine Göre Örgütsel Çatı malar

Örgütlerdeki etkile im örüntüsü; örgütsel yetki, statü ve uzmanlık gibi davranı sistemleri ile örgütsel amaçla ilgili teknik ba ımlılık sistemi tarafından olu turulur. Hiyerar ik yetkilerin dikey da ılımı örgüt üyelerini "ast" ve "üst" gibi gruplara ayırır. Formal ileti mi hiyerar ik kontrolü ise, örgütü yönetenler ve yönetilenler biçiminde grupla tırır. Örgütsel düzeyler arasındaki etkile imi engelleyen statü sistemi bu grupla mayı ve ayırımı peki tirici bir rol oynar ve yönetilenlerin örgüte yabancılasına neden olur. Örgüt amaçlarının üyelerce payla ımı olması ve durumun algılanmasındaki benzerlik, bu örgütsel engelleri kolayca a amaz. Gerçekte,

tüm örgütü statü katlarına ayıran formal iletişim hiyerarşik kontrolü, örgütsel katlar arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşan statü engelleri, örgüt amaçlarının üyeler tarafından paylaşılmasına fırsat vermez (Aydın, 1994, s. 353).

3.3.2.1 Dikey Çatı

Dikey çatı, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatı türü olarak ifade edilebilir. Bu çatı, örgütlerde sürekli ortaya çıkan çatıdır. Üstün, astından beklediği bir görevi yapmadığı durumda ortaya çıkar. Ast da zaman zaman üstünden beklediği davranışları görmez. Bu durumda üstün istediklerini yerine getirmeme işleri yavaşlatma gibi pasif çatı söz konusu olabilir (Tulu, 1996, s. 21).

Yapı bakımından, yönetim sosyal bir sistem içinde bulunan üst-ast ilişkileri hiyerarşidir. Görev bakımından bu hiyerarşi, sosyal sistemin amaçlarına ulaşabilmesi için rollerin ve olanakların birleştirilmesidir. Statülerinin verilmesi kaynakların sağlanması, eylemlerin düzenlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi, bu ilişkiler hiyerarşisi içinde yapılır. Üst-ast ilişkilerinin yarattığı etkileşimli durumdaki hakları ve görevleri makam simgeler.

Okul yöneticisi kendi okulu içinde yürütme basamanda bulunur. Büyük çapta bir okulda çalışan eğitim uzmanları ise, danışman basamanda ast görevi yapar. Müdür yardımcıları, müdüre karşı emir alan, diğer personele karşı da emir veren, müdür ise, millî eğitim müdürlüğü ve Bakanlığa karşı ast durumundadır. Merkez örgütünde bu iki basamak arasındaki ilişkiler karışıktır. Bunun nedeni, birçok yetkilerin Bakanlıkta toplanması, diğer nedeni ise, toplanmamış yetkilerin üst-ast ilişkilerine göre dağıtılmamasıdır. Böylece, bir alt basamağa göre emir verme yetkisinde olması gereken yöneticiler, genellikle emir alma durumundan öteye geçememektedir.

Hiyerarşideki makamlarda bulunan yöneticilerden beklenen davranış onların rollerini, bu rollere verilen değer ve onların statülerini meydana getirir. Rollere verilen değer ve gösterilen saygı derecelerinin sıralanması, statü sistemini yaratır.

Eğitimcilerin statüsü konusunda yapılmış araştırmalar çoktur. Bunlardan birinde, üniversite profesörleri toplumun kendilerine bekarlarıyla oranlı bir statü tanımadıklarını belirtmişlerdir. Varlıklı bölgelerdeki okul yöneticileri statüsünün ise, fakir bölgelerdeki

okul yöneticileri statüsünden daha yüksek oldu u görü lmü tür. Böylece çe itli etkenlerin, makam görevleri ile, statü beklentileri arasında aykırılıklar yarattı ı anla ılmaktadır. Merkez örgütündeki orta ve alt basamaklardaki yöneticilerin statüleri yok denecek kadar azalmı tır, çünkü bunların rolleri zayıfla mı bulunmaktadır. Bu rollerin ço u üst yöneticiler tarafından oynanmaktadır. Kısa bir süre önce, ö retmen veya yönetici atamaları ilgili ube müdürü tarafından yapılabilirken, bugün böyle müdürlerin atama yetkisi kalmamı durumdadır. Kendilerinden beklene n rolü oynayamadıklarından meslektaları gözünde statüleri de zayıflamı bulunmaktadır. Politik atama mekanizmasının sonucu olarak, yöneticinin kaybetti i statüye politikacı kazanmı bulunmaktadır. Böylece, merkez örgütünde i i dü en e itimci, çok kere ilg ili daire ve üstlerine hiç u ramadan politikacıya ba vurmakta ve gereksiz bir yüklenmeye girmi olmaktadır (Bursalı lu, 2002, s. 197).

3.3.2.2 Yatay Çatı ma

Yatay çatı ma, aynı düzeydeki ki i veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatı ma türü olarak ifade edilebilir. Genellikle örgütteki do al gruplar arasında görülen ileti im türüdür. Söylentiler, dedikodular (fısıltı gazetesi) aynı düzeydeki i görenler arasında yatay ve sözlü olarak iletilir. Yazılı olmadıkları için kulaktan kula a akarken bireylerin algılama durumlarına ve amaçlarına göre de i kenli e u rarlar. Fısıltı gazetesi inanılmaz ölçüde haber ta ima kapasitesine sahiptir. Çok hızlıdır ve gizlilik önlemlerini a abilecek yetene e sahiptir.

Okul yöneticisi i görenlerin kendilerini ifade edebil ecekleri bir bülten (örgüt bülteni) çıkararak, dilek ve ikayet kutuları koyarak dedikodulardan uzakla malarını sa layabilir (İlgar, 1996, s. 45).

3.3.2.3 Emir, Komuta-Kurmay Çatı ması

Bu çatı manın kökeninde, hat ve kurmay elemanların birbirlerine ve örg ütteki rollerine farklı bakmaları olgusu yatmaktadır. Örgütteki farklıla mı di er birimlerin üyeleri gibi hat ve kurmay üyeleri de farklı bakı açlarına, amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlar konusunda farklı yakla ımlara sahiptirler. Bu farklılıklar, ha t ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde

güçlendirici unsurlar ekinde hizmet görürken, di er yandan da bu iki grup arasında çe itli uyu mazlık ve çatı maların ortaya çıkmasına neden olurlar. Bu alanda orta ya çıkan çatı maları iki taraf farklı etkenlere ba lamak e ilimi göstermektedir. Hat elemanlarına göre, komuta-kurmay çatı masının temelinde u dört unsur yatar:

1-Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de a ır ı derecede kullanma e ilimi gösterirler.

2-Kurmay elemanlar tam, do ru ve sa lıkl ı öneriler getirmemektedirler. Çünkü kurmaylar, hat personelin günlük olarak kar ıla tıkları ve daha çok i in yapılmasıyla do rudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri uygulanabilme yetene inden yoksun bulunmaktadır. Zira, önerilerin kula a ho gelmesi ile bunların uygulanabilir olması farklı eyledir.

3-Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin deste ini sa lamakta ve bu deste i ço u kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Bu elemanlar, ayrıca, örgütte sa lanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalı ırken, olumsuz sonuçlardan hat elemanları sorumlu tutmaya çalı ırlar.

4-Belirli bazı alanlarda uzmanla maları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakı aç ılarına sahiptirler. Bu yüzden önerdikleri hususlarla örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçlan arasında ili ki kurmada ba ar ı sızlı a u rarlar (im ek, 1987, s.21).

3.3.3 Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatı ma

Örgütsel çatı ma yönetilme tarzına ba lı olarak örgütsel i ba arımını olumlu yönde etkileyebilece i gibi (fonksiyonel çatı ma) onu olumsuz yönde de (fonksiyonel olmayan çatı ma) etkileyebilir. A ır ı boyutlardaki çatı manın yıkıcı sonuçlar do urabilir ancak önemli olan nokta, çatı mayla ilgili olarak daha dengeli bir görü e ula maktır. Ayrıca u noktayı da gözden uzak tutmamak gerekir: Çatı ma hem yararlı hem de zararlı olabilir. Burada önemli o lan çatı manın yat ırılması veya ortadan kaldırılmasından çok, çatı manın yönetimine a ırlık vermek olmalıdır. Birçok ara tırmacı tarafından da belirtildi i gibi, çatı ma yönetiminin asıl i levi, örgütsel amaçları daha iyice do ru götürece k biçimde yara rlanmak, çatı manın yaratıcı ve

yapıcı etkilerini örgütün özüne sindirebilmektir. Bunun için de esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı, örgüt üyelerinin yeteneklerinden tam olarak yararlanılması açık-seçik tartışmasız benimsenmiş örgütsel amaçlar, güven, bağımsızlık ve belirsizliği de il amaçlı açıklı özendirilen ilkeler ve kararlara katılımın sağlanması gerekmektedir (Ertekin, 1982, s. 481).

3.3.4 Ortaya Çıkış Etkilerine Göre Çatı Türleri

Ortaya çıkış etkilerine göre çatı türleri şöyle sınıflandırabiliriz.

Gizli çatı türü; Çatı türü için mevcut bir durum vardır,

Algılanan çatı türü; Bireylerin bir kısmı veya tamamı çatı türünün varlığını fark etmişlerdir;

Hissedilen çatı türü; Çatı türü bazı belirtilerle açıkça ya anmaya başlanmıştır;

Açık çatı türü; Bir tarafın karşı taraf üzerinde yıkıcı bir etkisi vardır.

Çatı türü, örgüt içindeki kişilerin ya da grupların farklı amaçlara sahip olmalarından da ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan çatı türüne amaç çatı türü denilir. Çatı türü, ayrıca kişinin kendisinden beklenen farklı rollerden birini gerçekleştiremediğini ya da diğerlerini gerçekleştirememesi durumunda rol çatı türü olarak da ortaya çıkabilmektedir (Ertekin ve Tetik, 2004, s.113).

3.3.5 Diğer Çatı Türleri

Diğer çatı türleri amaç-rol-kurumla ilgili çatı türleri olarak sınıflandırabilir. Örgütlerin ve insanların pek çok nitelikleri (yetenekler, ihtiyaçları, kişilik özellikleri, meslekler gibi) davranışlarının önemli belirleyicileri oldukları halde, örgüt ve insanların temel ve sürekli görünüşü onların davranışlarını ifa etmeder. Kişiler açısından davranışlar, kişinin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilginin bir türüdür. Örgüt açısından davranışlar ise, sistemin fonksiyonları ve aktiviteleri ile üyelerin uygun davranışları için düzenlenmiş ve genellikle gereklilerdir.

Davranışlarla bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir.

De erler, örgütte neyin önemli oldu unu göstermektedir. Paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütsel bütünle menin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk, örgütte farklı değerlerin egemen olması, örgütsel çatışmalara neden olur (Sarıoğlu, 2005, s. 153).

Örgütü meydana getiren bireylerle grupları çeşitli düzeydeki amaçlar arasındaki farklılıklar "amaç çatışmalarına" neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların, örgüt amaçlarından farklı birtakım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütün arasında uyumsuzluk yaşayabilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel işbirliği ve etkinliği artar.

Rol, bilindiği gibi, belirli bir konumu işgal eden bir kimseden grup üyelerinin gerçekleştirmesi istedikleri görevler bütünüdür. Bu çeşitli roller ayrıca beklenen rol adı verilir (Kurtuluş, 1987, s. 20). Rol kavramı, bireysel düzey ile toplumsal düzey arasında bir köprü görevi görmektedir; böylece, toplumsal yapının bir takım rollerden oluştuğundan dolayı, bireylerin davranışları da, oynadıkları rollerin içerdiği beklentilerle açıklanmaktadır (Doğan, 1982, s. 482). Her birey, ayrıca, kendisinden ne beklendiğini kişisel bir algılayıcı söz konusudur. Buna da algılanan rol denir. Birey beklentilerinin kendisinden olan beklentilerini algılama tarzına göre bu beklentileri gerçekleştirmeye gayret eder. Ortaya çıkan sonuç oynanan roldür. Bu belirttiğimiz üç rol arasında uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman rol çatışmasından bahsedilir. Rol çatışması, rol belirsizliği veya başka bir nedene bağlı olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, okul yöneticisi rolüne demokratik açıdan bakıyor, ana-baba da bu rolü aynı açıdan görüyorsa çatışma olmaz. Fakat ikisinden birisi bu rolü disiplinci olarak kabul ediyorsa, rol çatışması kaçınılmaz duruma gelir (Bursalıoğlu, 2002, s. 200).

Okul yöneticisi için çok önemli olan rol kuramındaki bazı boşluklar henüz doldurulamamıştır. Bunlardan biri, rol kavramına ilişkin olayın, fikir birliği yoluyla görülüp anlaşılabilirliği varsayımıdır. İkinci ise, belirli bir rolü oynayan kimsenin, bu rolün tanımını hangi koşullar altında etrafındakilere kabul ettirebileceğinin bilinmemesidir. Çünkü roller ve tanımlar, karşılıklı ilişkilerde sürekli olarak değişmektedir.

Okul yöneticisinin görevlerindeki değişimler rolündeki değişimlere yol açmış ve bu rolü, başlangıç noktası olan sekreterlikten; örgüt mühendisliği, sosyal

mühendislik, verim uzmanlığı, iktisatçılık gibi amaçlara kadar getirmiştir. Ancak bu bölünmeler, ondan beklenen özellikle çevre liderliği rolünün zararına gelmektedir. Bizim eğitim düzenimizde, okul yöneticisi henüz uzmanla mamıdır. Buna karşılık, okul yöneticisinin çevre liderliği rolünü oynayabileceği tartışmaya açıktır. Bu düzeyde yöneticiler arasındaki rol çatışmalarının gerçek nedeni budur. Taraftan izlemeye gelen eğitimcinin, politikacının aracılığına başvurması, o işi yapabilecek makamda olan yöneticinin kendisinden beklenen rolü oynayamayacağı kaygı veya antisına dayanmaktadır. Okul yöneticisi, üstlerinin rolleri bakımından aydınlıkta değildir. Bu ortam içinde, rolü geleneksel olarak anlaşılmı bulunan yönetici bakandır ve bu anlayışın, kendisinkinden başka, birçok rolleri daha oynadığı yönündedir. Halbuki bu roller, hiyerarşik olarak, alt basamaklardaki yöneticilerin oynaması gereken rollerdir. Bakan bunlara sahip çıkınca, bu yöneticiler de rolsüz kalmamak için üstlerindeki yöneticilerin rollerini almaya ve oynamaktadırlar. Böylece taraftan gelen yönetici, üstlerinin rol kavramı ve uygulaması üzerinde edindiği yanlış izlenimler ile dönmekte ve daha kötüsü kendisi de rolünü bu gözlemlere göre oynamaktadır.

Rol konusunda okul yöneticisi, merkez örgütü yöneticilerinden daha anlamlı görünmektedir. Yönetmelikler ve gelenekler okul yöneticisinden beklenen rolü, az da olsa aydınlatmıştır. Ancak, bunlardaki boşluklar yüzünden, okulundaki üyelerin rol beklentilerini karşılayacak yetkide değildir. Bunu yapamadığından, onlardan örgüt amaçlarının gerektirdiği yönde yararlanmasını kolay olmamaktadır. Diğer yandan, bugünkü sosyal ve eğitim düzenimiz içinde, okul yöneticisinin rolleri arasında çatışma kaçınılmaz duruma gelmiştir (Bursalıoğlu, 2002, ss.202-203).

Çatışmaya doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve nihayet çatışmaya çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği çatışma türüne "kurumsal veya kurumsallaşmış çatışma" adı verilir. Bu tür çatışmaların en çarpıcı örneği, işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Bu alanda belirecek şikayetlerin nasıl yapılacağı, değerlendirileceği, disiplin konuları ve grevle ilgili konular gerek toplu sözleşmelerde ve gerekse diğer yasal düzenlemelerle belirli yöntemlere bağlanmıştır (İmrek, 1987, s. 20).

3.4 Çatı ma Kavramına li kin Yakla ımlar

Çatı ma olgusuna ili kin her dönem farklı ekillerde yakla ımlar öne sürülmü tür. Bu yakla ımları u ekilde sıralamak mümkündür.

3.4.1 Geleneksel ya da Klasik Yakla ım

Geleneksel örgüt kuramcılarına göre birey ve örgütün istek ve beklentileri arasında benzerlik hatta ayrılık oldu undan çatı ma konusuna önem verilmemi tir. Çünkü klasiklere göre çatı ma yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de örgütü bunlardan arındırmaktır. Bilimsel Yönetimin kurucusu Frederick Taylor'a göre i çiler ve yöneticilerin ortak çalı maları sa lanamazsa, öteki tüm teknikler ve ilkeler gereksiz olur. Bilimsel yönetimin, çıktıyı artırmaktan ba ka bir amacı da i ç i yönetici arasındaki sürekli dü manlı a bir çözüm getirmektir (Ertekin, 1982, s. 474). Taylor'a göre, i letmelerde bilimsel yönetimin ilkeleri ödünsüz bir ekilde uygulanabilmi olsaydı, i gücü ile yönetim arasında asırlık geçmi e sahip çıkar çatı maları kendili inden ortadan kalkmı olacaktı (im ek, 1987, s.11). Bu görüş te çatı ma konusuna yakla maktan çok çatı manın örgütsel ve bireysel maliyetiyle ilgilenilmi , bu nedenle çatı madan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerekti i üzerinde durulmu tur.

3.4.2 Davranı sal Yakla ım

Davranı sal yakla ım bakı açısına göre, uyu mazlıklar veya çatı malar örgüt ya amında çok sık ortaya çıkan olu umlar eklinde görülmelidir. Bu yakla ım, örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatı ma halinde bulunan insanlardan veya bunların meydana getirdikleri gruplardan olu an toplumsal bir sistem eklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çeli kilerin, bulunmasında a ılacak bir durum olmadı nı ifade etmektedir. Bu yakla ım taraftarlarına göre, örgütlerde çok farklı nedenlere ba lı olarak birtakım çatı ma veya uyu mazlıklar ortaya çıkabilir. Örne in, örgütteki farklı departman yöneticilerinin önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların tahsisi üzerinde uyu mazlık ya da çatı maları söz konusu olabilir. Benzer ekilde, astlar, i in bitirilmesi için üstler tarafından konulan zaman sınırlaması üzerinde ve bu ki ilerle tartı maya girebilirler.

Nihayet aynı düzeydeki astlar kendilerine verilen görevin en iyi şekilde yapılma yol ve yöntemi üzerinde fikir ayrılına düşebilirler.

Geleneksel yaklaşımın her türlü çatı mayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici olmaları eklinde görmesine karşılık, davranışsal yaklaşım, örgütte ortaya çıkan çatı malardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle “fonksiyonel çatı mayı” eklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir. Bununla birlikte, davranışsal yaklaşım taraftarları da tıpkı geleneksel yaklaşımın temsilcileri gibi, çatı mayı esas olarak ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi, aksi halde her önleme başvurularak ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak görmeye eğilimi göstermektedirler (Kırmızı, 1987, s. 12).

3.4.3 Etkileyici Yaklaşım (Modern Yaklaşım)

Modern yönetim (Sistem ve Durumsallık yaklaşımı) anlayışının çatı mayı bakı açısını yansıtan etkileyici model çatı mayı doğal bir olay olarak görür ve işbirliği için belli derecede çatı manın gerekli olduğu görüşünü savunur. Modern yönetim bilimcilerine göre; uyumlu ve işbirliği içindeki gruplar duran, vurdumduymaz ve tepkisizdir. Bu nedenle bu grupların örgütsel gelişme ve yeniliklere katkıları azdır. Bunun ortadan kalkması için çatı manın teşvik edilmesi gerekmektedir.

Etkileyici yaklaşım, davranışçı görüşten şu yönlerden ayrılır:

- Çatı manın bütünüyle gerekliliğini benimseme,
- Ayrıntılı açıkça kuvvetlendirme,
- Çatı mayı yönetimini, çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama,
- Çatı mayı yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme.

Gerçekten etkileyiciler örgütlerde çatı mayı olmamasını, örgüt açısından sakıncalı görürler. Çatı mayı olmayan bir örgütte, ilgisizlik ve tekdüzeliğin olacağını ve örgütün bozulmaya doğru gideceğini ileri sürerler. Öte yandan etkileyicilere göre, örgüt içinde çalışan bireyin bütün beklentileri onun davranışını etkiler. Davranış, bireysel beklentilerin bir fonksiyonudur. Birey, örgütün sağladığı karşılığa göre ya

örgüte katılacak yada katılmayacak ve örgütle çatı acaktır. Örgüt bireyin çatı macı davranı larından kaçınarak i birli inde bulunmasını sa layacak ekilde onun beklentilerini kar ılamaya ve ödüllendirmeye yönelmelidir. Geleneksel yönetim anlayı nda bireyin i birlikçi davranı ma "ödül" ve çatı ma davranı nda "ceza" verilmesi kabul edilmektedir. Oysa etkile imci model, i birlikçi davranı ı ödüllendirirken çatı macı davranı nda cezaland ırmadan önce, belli bir "ho görü marjında" ödünleyici araçların kullanılarak düzeltilmesini öngörerek ça da yönetim anlayı ma uygun dü mektedir (Kantal, 1998, s. 10).

Geleneksel ve modern yakla ımların arasındaki fark kar ıla tırılmalı olarak bir tablo halinde verilebilir (im ek, 1987, s. 13).

Tablo 2: Örgütsel Çatı ma Konusunda Geleneksel ve Modern Yakla ımlar

Geleneksel Yakla ım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yakla ım (Etkile im Modeli)
1-Çatı ma kaçınılabılır.	1-Çatı ma kaçınılmazdır.
2-Çatı ma, yönetimin örgüt yapısını olu turmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2-Çatı ma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı de er ve sorunlara bakı açılarındaki farklılıklar ve benzeri çe itli nedenlerden kaynaklanır.
3-Çatı ma, örgütün düzenli biçimde i lemesini kesintiye u ratır ve optimal i ba arımını (per-formans) engeller.	3-Çatı ma, de i ik derecelerde örgütsel ba arıya katkıda bulunabilece i gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4-Yönetimin temel görevi çatı mayı ortadan kaldırmaktır.	4-Yönetimin görevi, çatı manın çözümünü optimal örgütsel ba arıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5-Optimal örgütsel i ba arımı çatı manın ortadan Kaldırılmasını gerektirir.	5-Optimal örgütsel i ba arımı makul düzeyde bir örgütsel çatı manın varlı ını gerekli kılar.

Kaynak: im ek,M. erif; Örgütlerde Çatı ma ve Yaratıcılı ın Önemi, Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Ara tırma Merkezi, C ilt:7,, Sayı:1-2, Ankara, 1987.

3.5 Çatı ma Yönetim Modelleri

Çatı ma yönetimi, uzla mazlı ı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatı maya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve kar ı eylemde bulunmasıdır. Atılan adımlar sonunda çatı ma sona erdirilebilir yada erdirilemez . Elde edilecek sonuç pozitif, barı çıl ve uzla macı olabilece i gibi, kar ı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatı mayı çözümlene ise çatı ma yönetiminden farklı olarak çatı manın taraflar arasında uzla ma ya da anla ma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2000, s. 51).

3.5.1 Blake, Shepard ve Mouton'ın Çatı ma Yönetim Modelleri

Çatı mayı çözümlene yöntemlerini ilk defe sistematik ve analitik bir ekilde inceleyen bilim adamları Blake, Shepard ve Mouton'dur. Adı geçen yazarlar, çatı ma çözümlerini, çözüme ula mada harcanan çabanın aktif ya da pasif olmasına, çözüm tekni inin ba arısının ta ıdı ı riskin derecesinin yüksek ya da dü ük olup olmamasına göre ele alıp incelemi lerdir.

Blake, Shepard ve Mouton'un çatı mayı çözümlene yöntemleri, çatı manın niteli ine göre farklılıklar göstermektedir. Model temelde üç varsayım üzerine kurulmu tur;

- * Çatı madan kaçınılmaz ve anla mak da mümkün de ildir.
- * Çatı madan kaçınılabılır ancak anla mak da mümkün de ildir.
- * Çatı ma olmakla beraber anla ma da mümkündür.

Bu varsayımların her birinde izlenecek yollar farklıdır. Birinci varsayıma göre hem çatı madan kaçınılamıyor hem de anla mak mümkün de ilse bu durumda izlenecek üç seçenek, aktiften pasife ve ba arısının ta ıdı ı riskin yüksek olmasından dü ük olmasına do ru u ekildedir:

- * Tarafları rekabete sevk ederek çatı mayı kızı tırma k ve ya onları kazanma kaybetme yarı ına sokarak bir tarafın kazanmasına izin vermek,
- * Üçüncü bir tarafın çözüm için devreye girmesi ne izin vermek,
- * Taraflar arasında kura çekimine gitmek ve kaybeden tarafın kaderine razı olmasını sa lamak.

kinici varsayıma göre ise taraflar arasındaki ilişkinin azalması yoluna gidilmelidir. Bu amaçla kullanılabilir yöntemler aktiften pasife ve bakiyesinin tahmini riskin yüksek olmasından dolayı ekildedir:

* Tarafların zorunlu olmadıkça birbirleriyle ilişkilerinin engellenmesi, yöneticilerin taraflar arasındaki ilişkiyi önlemek için tedbirler alması,

* Hem çatı alt tarafların hem de yöneticilerin çatı altlarını görmezden gelmesi, kayıtsız kalması (Eren, 1989, s. 461).

Üçüncü varsayım ise çatı altının varlığını kabul etmekte ve anlaşılabilirliği düncesi hakim olduğu da geçerlidir. Bu varsayıma göre:

* Yöneticinin çatı alt tarafları yüz yüze getirerek konularını ve anlaşılabilirliklerini sağlamak,

* Tarafların ortak bir noktada buluşmalarını sağlamak,

* Tarafların ortak noktalarını vurgulayarak, farklılıklarını yatırtmak.

Blake, Shepard ve Mouton'un yaptığı oldukları bu çalışmada kadercilik, kayıtsızlık ve yumuşatma en etkisiz yöntemler, kazanma - kaybetme mücadelesi, çekilme ve problem çözme ise etkili yöntemler olarak kabul edilmektedir.

3.5.2 Kenet W.Thomas'ın Çatı Altı Yönetim Modeli

Thomas, çatı altı yönetimi stilleri modelini "i birli i" ve "çıkarcılık" olarak nitelendirdi i iki eksen üzerine kurmu tur. i birli i, aynı zamanda bireyin bakiyelerinin isteklerini tatmin etme derecesini de ifade eder. Dikey ekseninde gösterilen çıkarcılık ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (ekil 5) (Sökmen ve Yazıcıo lu, 2005, s.7).



ekil 5: Thomas'ın Çatı ma Yönetimi Stilleri

Kaynak: Sökmen, Alptekin-Yazıcıo lu, rfan; Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatı ma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İletmelerinde Bir Alan Ara tırması, Ticaret ve Turizm E itim Dergisi,2005.

birli i stili, bireyler arası çatı mada kazanalım -kazanın yakla ımını ve güçlü bir ekilde i birlikçi ve çıkarıcı davranı ları içerir. Bu stil, her iki ta rafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalı mak ve çıkarıcı amaçlarını gerçekle tirmek için çatı maların kökenine inerek, anla mazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalı ırlar.

birlikçi stile sahip bireyler, a a ıdaki karakteristik özellik lere sahiptirler.

- Bu ki iler, sorun do ru ve do al olarak ele alındı ında, çok daha iyi ve do ru çözümlerin ortaya konaca ını dü ünürler.
- Bu ki iler, kendi fikirlerinde açık sözlülük ve dürüstlük gösterirler.
- Bu ki iler, ba kaları tarafından dinamik ve yardımcı olarak de erlendirilirler (Sökmen ve Yazıcıo lu, 2005, s.5).

Kaçınma stili, çatı mayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatı maya direk olarak müdahale etmez. Çatı maların önemsiz oldu u durumlarda çatı manın çatı an taraflarca daha etkin olarak çözülebilece i durumlarda bu yola ba vurmakta fayda vardır.

Rekabet stili, çıkarıcı olan ve i birli ine yana mayan davranı ları içerir. Örgüt içindeki çatı malarda kazanalım -kaybedin yakla ımını yansıtır. Rekabet stilin i kullanan birey, sonuç ne olursa olsun, kendi çıkarları do rultusunda hareket etmekte direnir.Kendi amaçlarını, ba kalarının amaçlarını dü ünmeden gerçekle tirmek ister. Bu stil hükmetme ve güç ö elerini içerir. Böyle bir birey, bir tarafın kazanıp di er tarafın

kaybetmesi gerektiğini düşünür. Rekabet stili de, kaçınma stiline olduğu gibi, bazen kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur ve gene aynı şekilde diğer örgüt üyeleri tarafından çok az desteklenen bir durumdur. Rekabet stilini kullanan bireylerin gösterdikleri davranış özellikleri şunlardır.

- Bir tartışma anında, karşı taraf beşensin ya da beşenmesin, kendi fikrinin kabul edilmesinde ısrar eder. Görüşüne katılmayan diğer bireylerin, kendisi gibi bir deneyime sahip olduklarında, onu daha iyi anlayacaklarını ve daha olumlu düşüncelerini savunur (Karcıo lu, 2004, s.8).

- Kendi düşüncesinin mantığı ve faydaları konusunda, karşıdaki kişiyi ve/veya grubu ikna etmek için çaba gösterir.

- Tartışma başladıktan sonra, probleme kendi bulduğu çözüm konusunda ısrarcıdır.

Uyma stili, rekabetçi stilin aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi olan davranışları içerir. Bu stili kullanan taraf, karşı tarafa taviz vermeye hazırdır. Uyma stili bencil olmayan davranışları içerir, diğer bireylerle işbirlikçi ilişkiler ve onların isteklerine boyuna meyli gerektirir. Uyma stilini kullanan bireyler, diğer bireyler tarafından genellikle desteklenir. Bununla birlikte, bu kişiler, zayıf ve ilişkisiz olarak da değerlendirilirler ve aşağıdaki özellikleri gösterirler

- Çatışmaların en iyi, kendi kişisel amaçlarını göz ardı ederek ve diğer verdikleri ilişkileri koruyarak ortadan kaldırılabileceğini savunurlar.

- Durum veya karar diğer bireyleri mutlu edecekse, uyma tarzındaki bireyler de katılırlar.

- Anlaşmazlıkları, onları daha önemsiz göstererek gidermeye çalışırlar.

- Anlaşmazlıkları, aralarındaki farklılıkların önemsiz olduğunu belirterek gidermeye çalışırlar. Daha sonra, kendi fikirlerinin diğer bireylerle uyumunu sağlarlar.

Uzlaşma stili, orta düzeyde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Rekabet ile uyum arasında yer alan bu yöntemde, karşılıklı fedakarlık söz konusudur. Uzlaşma, tarafların güçleri dengeli ise etkili olabilecek bir yöntemdir. Bu stil, çatışmanın

çözümünde ço unlukla kabul edilen bir yön temdir. Bu stili kullanan bireyler, a a ıdaki davranı ekillerini gösterirler.

- Ba kalarının nasıl ve ne dü ündü ünü bilmek isterler. Zamanlama uygun oldu unda, ne hissettiklerini ve nerede hatalı olduklarını anlatmaya çalı ırlar. Mutlaka ortak bir sonuca ula mak gerekti ine inanırlar.

- Kendi dü ünceleri sorun çözümünde geçerli sayılmazsa, her iki tarafın da kazanç ve kayıplarını belirtmeyi gerekli görürler (Luthans, 1994, s. 113).

3.5.3 M. Afzalur Rahim'in Çatı ma Yönetim Modeli

M. Aflazur Rahim'in geli tirmi oldu u modeldeki yöntemler, entegrasyon, uyma-itaat etme, uzla ma, üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere be grup altında toplanmı tır. Bu stratejilerden hangisinin benimsenece i büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve kar ı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine ba lıdır.

Entegrasyon- birli i: Tarafların hem kendi hem de kar ı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek oldu u durumlarda bu strateji kullanılır. Entegrasyon stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar kar ı kar ıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabilece ini güven ve açık sözlülükle tartı ırlar. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ula mak için taraflar aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı “kartların ortaya konmasıdır”. Burada taraflar i birli i yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabilece i konusunda kendi sınırlı bakı açısını a abilir.

Entegrasyon stratejisinin di er stratejilerden ayırıcı ö eleri kar ıla ma ve problem çözmedir. Kar ıla mada açık bir ileti imle yanlı anla ılmalar ortadan kaldırılır ve çatı manın gerçek nedenleri irdelenir. Kar ılıklı güven ve açıklı ın hakim oldu u bir ileti im, problem çözmenin önko ulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sa layacak bir çözüm bulunabilir.

Uyma- taat Etme: Bu stratejide taraflardan birinin, kar ı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması kar ılı nda kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyorulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum kar ı tarafın isteklerine boyun e me ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranı mı gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki

taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Daha çok üstlerle astlar arasında çatı malarda üstler "durumu kurtarmak" amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler (Karip, 2000, s. 60).

Hükmetme-Üstünlük Kurma: Üstünlük kurma stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatı manın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma, ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkili bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma stratejisi yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişi sonucunda bunu karşı alan taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracaktır. Bu durum üstünlük kurma stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar.

Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle, üstlerle astlar arasında çatı maların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüktüğü de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür.

Kaçınma: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatı madan kaçınma ya da çatı mayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatı mayıyla karşı tarafı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatı manın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatı mayı girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatı ma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Griffin, 1996, s. 98).

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimle emeyece kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı dönebilecekleri ve karlı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının karılamaktan çok, taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karlı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturarak kısıtıcı bir etki de gösterebilir.

Uzlaşma-Karlı Ödün Verme: Tarafların karlı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme tarafların karlı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Karlı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uzlaşma stratejisindeki göre daha az ödün vermektedir. Burada "kazan-kazan" yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir. Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karlı tarafın ilgi ve isteklerine de yer vermeleri ve dikkate almaları gerekir (Robbins, 1994, s. 78).

IV. BÖLÜM

4.ÖRGÜTSEL İLETİ M ve ÇATI MA YÖNET M

4.1 Örgütsel İletim ve Çatı ma li kisi

Çalı ma ortamında insan ili kileri yada ki ilerarası ileti im, örgütsel ya amın sürdürülebilmesi için gerekli hayati bir süreçtir. yerlerinde yöneticiler i görenlerin ihtiyaç ve beklentilerini bilmezlerse onları güdüleyemezler. Çalı anların da yöneticilerinin kendilerinden ne beklediklerini bilmeleri için etkili ileti imin kurulması gerektirmektedir (Co kuner, 1994, s. 19).

Örgütlerde meydana gelen bütün çatı maların kayna mın yete rsiz ileti im oldu u söylenemez. Fakat pek çok kanıt göstermektedir ki örgütlerde ileti im sürecinde ya anan sorunlar i birli ini engellemekte ve örgütlerde yanlı anlamaları arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak çatı malar ya anmaktadır (Caudron, 2000, s. 7).

Okulun amaçlarını gerçekle tirmek için gerçekle tirdi i sayısız etkinlik süresince, örgütteki yönetici, ö retmenler, di er çalı anlar, ö renciler, ve dı çevre arasında yo un ileti im ve etkile im ya anır. Bu ileti imin yer yer aksaması ve etkisiz olu u, beraberinde birçok çatı maların ya anmasına da kaynaklık eder. Çatı malar ki iler arasındaki farklılık ve uyumsuzlukların bir sonucu oldu una göre, bu çatı maların örgüt ve birey yararına yönetilmesinde ileti im anahtar ö e olarak önemini korur. Burada, örgütsel ileti im biçimleri ve çatı ma ili kisi dört açıdan ele alınmı tır.

4.1.1 Yukarıdan A a ıya Do ru İletim ve Çatı ma

Örgütün büyüklü üne ve alımcınının gönderenden uzaklı ma ba lı olarak, mesaj sözlü yada yazılı olarak iletilir. Bu ileti im biçiminde mesajın içeri i örgütün politikalarıyla, i lemlerle, izlenecek yöntemle, i le, perfor mansla ilgili olu ur (Karip, 2000, s. 95). Etkili bir sistemde ast üst arasındaki ileti im çift taraflı olmalıdır. Fakat genellikle bu ileti im tek yönlü olur ve bu da ileti imi güçle tirir (Chruden ve Sherman, 1993, s. 332).

Hiyerar ik yapıda yukarıda bulunan bireyler astlarına sürekl i otoriter davranır ve sadece emir vermek için ileti im kurarlarsa çatı malara ortam hazırlamı olurlar. Bu sorun ileti imin etkilili ini ve i levselli ini etkileyebilmektedir. levsel olmayan bir sistemde de

çatı malar geç fark edilebilir ve yo un çatı maların ya anmasına sebep olabilir (Stoner ve Freeman, 1989, S.538)

4.1.2 A a ıdan Yukarıya Do ru İleti im ve Çatı ma

Örgütlerde çalı an bireyler kendilerini yöneten ki iler kadar iyi ifade etme becerisine sahip olmayabilirler. Ayrıca görev ve sorumlulu kları hakkında detaylı bilgi sahibi olmadı ı bir bireyle konu uyor olmak çalı anlar açısından bir ileti im engeli olu turabilir. Böylece a a ıdan yukarıya do ru ileti im çok küçük çaplı kalır (Jandt, 1998, s. 37).

Astlardan gelen çe itli bilgiler yönetici ler tarafından tamamen tehdit edici bir unsur olarak algılanabilir. Yönetici ve astlar arasında statü ve güç farklı lının, üstlerine güven eksikli inin ve bir astın yukarı do ru yükselme arzusunun yo un oldu u durumlarda a a ıdan yukarıya do ru ileti im büyük oranda sınırlandırılmaktadır (Stoner ve Freeman, 1989 , s. 538). Bu sınırlandırma sonucunda da ileti im güçle mekte ve çatı malar kaçınılmaz hale gelmektedir.

4.1.3 Yatay İleti im ve Çatı ma

Hiyerar ik yapı içerisinde benzer konumda bulunanlar arasında diyalog olu turmak daha kolaydır. Bu da ileti imde bireylerin birbirleri arasında duygusal bir ba olu turarak birbirlerine destek vermelerini sa lar. Böylece mesajların anlamının bozulmadan ve daha kısa zaman içerisinde iletilmesi yatay ileti imle mümkün olmaktadır (Vecchio, 1991, s. 477). Ancak bazı örgütlerde çe itli bölümler arasındaki koordinasyon eksikli i çatı malara neden olabilmektedir. Bununla birlikte otoriter ve katı bir hiyerar ik yapıya sahip olan örgütlerde yatay ileti im örgütün i levlerinden daha çok örgüte ve yönetime kar ı bir nitelik alır. Bunun sonucu olarak da örgüt içerisinde çatı maların olu umuna zemin hazırlar (Karip, 2000 , s. 96).

4.1.4 nformal İleti im ve Çatı ma

nformal ileti im örgütlerdeki bilginin formal kanallarla de il informal kanallarla i ledi i bir süreçtir. Fakat informal ileti imin her zaman sa lıklı olarak i ledi ini söylemek mümkün de ildir. nformal ileti imdeki en olumsuz etken söylentilerdir.

Söylentiler bir bireyden di erine aktarılırken ki ilerinin algılamalarına ve çıkarlarına ba lı olarak de i ebilir. Böylece mesaj genellikle gerçek dı ı aktarılarak örgütlerdeki bireyler

arasında tedirginli e ve huzursuzlu a yol aarak çatı maların çıkmasını sa lar (Sabu ncuo lu ve Tüz, 1996, s.62).

4.2 Çatı maya Neden Olan İleti imin Nitelikleri

Örgütlerde meydana gelen bütün çatı maları kayna ının yetersiz ileti im oldu u söylenemez. Fakat pek çok kanıt göstermektedir ki örgütlerde ileti im sürecinde ya anan sorunlar i birli ini engellemekte ve örgütlerde yanlı anlamaları arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak çatı malar ya anmaktadır (Caudron, 2000, s. 7). Brown ve Keith örgütlerdeki ileti im engellerini ara tırmı lar ve bu engellerin, sonuçta anla ılamama, motivasyon eksikli i, güvensizlik, çatı ma ve isabetli karar verebilm e güçlü üne neden oldu unu ifade etmi lerdir (Co kuner, 1994, s. 31).

İleti imin engellenmesi veya kötü i lemesi uyumsuzluk, kaygı ve nihayet çatı ma nedeni olacaktır. İleti imin yetersiz i lemesine ba lı olarak yanlı algılama, saldırganlı ıda içeren her türlü çatı ma ortaya çıkabilir. Bu ba lamda dü ünüldü ünde örgütlerde ileti im kavramı çok önemli bir yere sahiptir. Fakat kullanılan ileti imin bazı nitelikleri çatı maya neden olmaktadır. Bu nitelikler a a ıda çe itli kaynaklara dayalı olarak verilmeye çalı ılmı tır.

4.2.1 Bili

Organizmanın algılamasında, hatırlamasında ve dü ünmesinde yer alan faali yetlerin tümüne birden “bili ” adı verilir. Gördüklerimiz, i ittiklerimiz, zihnimizde bunlara verdi imiz anlamlar, unuttuklarımız, hatırladıklarımız, kendimize ve çevremize ili kin geli tirdi imiz kalıp dü ünceler, emalar, kuraca ımız ileti imi büyük ölçüde etkileyerek çatı malara neden olmaktadır (Dökmen, 2006, s. 83).

A- A ırı Genelleme: Bütün uzunlar ahmak, bütün kısalar fitne olur.

B- Kutupla tırma: Ya siyah, ya beyaz gri renk yok. Bir insan ya iyidir, yada kötü. Bazı yönleri iyi bazıları kötü olamaz.

C- Ki iselle tırme:(Üzerine alınma) Örne in; okul müdürü evdeki bir olaydan dolayı sinirlidir. Fakat bir ö retmen kendine sinirlendi ini dü ünerek bunu üsüne alır.

D-Mutlakçılık: Kendi kendimize koydu umuz dü üncelerin asla de i meyece ini dü ünnek.

E-De i tirme Gayreti: nstanların bizim istedi imiz gibi dü ünüp, davranmaları için anları de i tirmeye çalı mak.

F- A ırı Fedakarlık: Kendi isteklerini bir yana bırakarak ba kalarının istedi i gibi davranmaya çalı mak.

G- Ke kecilik: Bir okul müdürüyle tartı an ö retmen bu tartı manın üzerinden üç -dört ay geçmi olmasına ra men içinden konu ur. “Bunu bana nasıl der! Ke ke öyle deseydim...”

H- Toptancılık:Örne in; bir i yerinde çalı an birinin bir hatadan dolayı ceza alması, o ki inin “ Ben i e yaramaz bir insanım.” diye dü ünüp toptancılık yapmasına neden olur.

4.2.2 Algı

Bireylere daha önceki inanı larına de erlerine ve davranı larına ters dü en iletilerini süzgeçten geçirerek göndericinin amaçladı ndan farklı bir anlam vererek alır ve iletisi kabul edilmeyebilir. Bu nedenle alıcının göndericinin ne dü ündü ünü ve ne hissetti ini anlamama durumu çatı maya neden olabilmektedir (Dü ükcan, 2003,s. 100).

Söz geli i belli bir kelime bir ki i tarafından “ aka” kabul edilirken, ba ka birisi tarafından “hakaret” sayılabilir. Neyi nasıl algıladı ımızı büyük ölçüde ya adı ımız kültür ve geçmi ya antularımız belirler.

4.2.3 Duygu

Niyet edilmeksizin yapılan davranı lar duygusal davranı larıdır. Yerine göre duygularımızı, bazen yüzümüzle, bazen bacak, kol gibi vücut bölgelerimizle bazen de ses tonumuzla ifade ederiz.

4.2.4 İhtiyaçlar

nstanlarla kuraca ımız ileti imlerin ve yarataca ımız çatı maların niteli ini belirleyen faktörlerden birisi de ihtiyaçlarımız olacaktır. Bazı ihtiyaçlarımızın etkisiyle bir takım çatı malara giri ebiliriz; ya da bazı ihtiyacılarımızı gidermemiz engellendi inde saldırgan olabiliriz. Diyelim ki, bütün ihtiyaçları kocası tarafından kar ılanan, ev dı nda herhangi bir

i te çalı mayan mutlu bir ev kadını var. Bu hanımın para sıkıntısı yoktur; gelece i güvencededir, dostları vardır; çevresinde de saygın bir insandır. Bütün bunlara ra men ya amında bir eylerin eksikli ini duymaktadır. Bu hanım bir bec eri kursuna kaydolmak,bir yardım kurulu unda görev almak isteyebilir. Kocas ı ise onun bu isteklerine kar ı çıkabilir. Bu durumda kendini gerçeikle tirme ihtiyacı engellenen kadın ile kocası arasında atif ya da pasif çatı ma ba lamı olur (Dökmen, 2006, s.s. 103-105).

4.2.5 İleti im Becerisi

Örgütteki taraflar birbirleriyle yetersiz ekilde ileti ime girdikleri zaman ara larında çatı malar olu maktadır (Aydın, 1994, s.23). Bu durumu ortadan kaldırmak içinde bireylerin ileti im yöntemlerini bilmeleri gerekiyor.

Örne in; örgütte çalı an bireylerden bir sürekli konu ur kar ı tarafta bunu sürekli dinlemek zorunda kalırsa çatı manın çıkması kaçınılmazdır (Karip, 2000, s. 84).

4.2.6 Ki isel Faktörler

İleti im çatı malarını etkileyen ki isel faktörler; cinsiy et, fiziksel görünüm ve tutumlardır.

A- Cinsiyet: Ara tırmalar, kadınların ve erkeklerin sergiledikleri ileti im bece rileri ve bu ileti imleri algılayı ları arasında farklılıklar bulundu unu göstermektedir (Dökmen, 2006, s. 108).

B- Fiziksel Görünüm:

nsanlar, çevreleriyle uyum sa layabilmek amacıyla, ki ileraras ı ili kilerde birbirlerinin fiziksel görünümüne dikkat ederler.

C- Tutumlar:

nsanlarla kuraca ımız dostluklarda ya da kavgalarımızda, tutumlarımız önemli payı vardır. Örne in; bir ülkeye mensup ki ilerinin tümünün “kötü ve aptal” olduklarını dü ünüyorsanız, bu ki ilere kar ı olumsuz tutum geli tirirsiniz.

4.2.7 Kültürel Faktörler

Bir insanı anlamının boyutlarından birisi de onun mensup olduğu kültürü tanımadır. Çünkü ya adıkları kültürün bir parçasıdır.

4.2.8 Roller

Örgüt içinde görev alan bireyler önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek hiyerarşik bir düzen içerisinde bu rollerin gereğini yerine getirerek iletişimde bulunurlar (Elibol, 2003, s.10). Örgüt üyelerinin başvurdukları sözlü ve sözsüz iletişim yolları ve örgütteki rollerin belirli bir şekilde tanımlanmamış olması örgütte çıkabilecek çatışmaların niteliğini belirleyebilir.

4.2.9 Sosyal ve Fiziksel Çevre

Sosyal ve fiziksel çevre insan davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Yapılan araştırmalar, aynı kişinin ya da belli bir grubun farklı çevrelerde farklı davranışlar sergilediğini ortaya çıkarmıştır. Okul büyüklüğüne göre öğrenciye etki eden etkenlere katılma açısından farklılık bulunduğunu tespit edilmiştir (Dökmen, 2006, s.130).

4.2.10 Mesajın Niteliği

Örgütlerde bireyler arası çatışmalara bazen de bireylerin kendilerine ait özellikleri de etkili, ürettikleri ve birbirlerine ilettikleri mesajlar yol açabilir. Bu mesajların niteliği yani taşıdığı anlam, çatışmanın kaynağını oluşturur (Dökmen, 2006, s. 132). Bireyler kendilerine ulaşan bir mesajın kapsamına karşı olduklarından mesajı gönderenle çatışmaya başlayabilir. Mesajların niteliğinden kaynaklanan çatışmalar giderek mesajın tartışılmadığı bireylerin birbirlerini hedef aldıkları, bireyler arası çatışmalara dönüşebilir.

4.3 Örgütsel İletişim Araçları ve Çatışma

Örgütlerdeki etkili iletişimin gerçekleştirilmesi ana unsurları olan kaynak, alıcı gibi unsurlara en uygun olan iletişim aracının seçilmesini ve bunun en uygun biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Örgütteki iletişim araçlarının neler olduğu kadar, bunların

nasıl fonksiyon gördü ü hangi fayda ve sakıncalara sahip oldu unu bilmek örgüt sel ileti im araçlarıyla çatı ma arasındaki ili kiyi de erlendirmede bize yardımcı olmaktadır (Comstock, 1990, s. 26).

Yazılı ileti im araçlarının bir örgütte olmaması o örgütte tansiyonun yükselmesine neden olmaktadır. Hiyerar ik yapıyı izleme mecburiyeti nin olmaması nedeniyle kırtasiyecili e neden olur, uzun raporlar hazırlanarak zamanın bo a harcanmasına yol açar. Yazılı ileti im araçları, ile iletilen bilgiler farklı yorumları ortaya çıkarabilir. Geri bildirim fırsatı yoktur. Ço unlukla yazma yetene ine dayalı bir ileti im sistemidir (Schermerhorn, 2000, s. 330). Belirtilen bu durumlar yanlı anla ılmalara neden olabilir ve problem yaratabilir.

Çatı ma konusunda çalı ma yapan bilim adamları sözlü ileti im araçlarından telefon ve yüz yüze görü meye daha fazla önem vermektedir. Ancak sözlü ileti im araçlarının belgelenmesi, bireyden bireye geçme durumunda bozulma potansiyelinin yüksek olması, özellikle telefon ile gönderilen mesajlarda sözlü davranı ların (mimik, ifade gibi) görülmedi ini ve bu nedenle anah tar rolü oynayabilecek duygusal cevapların kaçabilece i vurgulanmı tır. Bilgiyi kapsayan çatı ma durumlarında telefonun kullanılması önerilmektedir.

leti imin en anlamlı eklinin yüz yüze görü me oldu u savunulmaktadır. Yüz yüze görü me en iyi yoldur. Bireysel çatı malar ile u ra ırken veya bir i in de erlendirmesini yaparken yüz yüze ileti im en iyi seçim olabilmektedir (Samson, 2000, s. 95).

Sözsüz ileti im araçları, sözlü ifade edilen konuları peki tirir ve di er ileti imlerin gereklilik ihtiyaçlarını azaltabilir. Ancak sözsüz ileti im sözlü mesajlar ile daima uyumlu olmayabilir (Schermerhorn, 2000, s. 330). Örgütsel ileti imde önemli bir yeri olan sözsüz ileti im tek yönlü bir ileti im olarak iletilmesinde mesajın amaç ve özünü kayb etmemesi bu ileti im araçlarının zayıf yönünü olu turmaktadır (Robbins, 1994, s. 144). Bunun sonucu olarak çatı malara neden olabilir.

Görsel i itsel araçlar di er ileti im araçlarını kuvvetlendirici ve destekleyici nitelik ta ımaktadır. Ses ve görüntünün kullanımı bireyi etki li ve anla ılır yapmaktadır. leti imin kolay olması nedeniyle zaman kaybını engelleyebilmektedir. Ancak görsel -i itsel araçlar tek ba ına kullanıldı nda etkili bir yöntem de ildir ve yansıma sürecinin ço u kez uygulanmayı ı nedeniyle mesajın etkinli ini denetleme güçlü ü vardır (Sabuncuo lu, 1996, s. 43).

Elektronik ileti im araçlarından bilgisayar kullanım alanı açısından di er elektronik ileti im araçlarının önüne geçmi tir. Özellikle bilgisayar ortamında e -mail yoluyla gönderilen

bilgiler örgüt içi iletişime farklı bir boyut kazandırmıştır. Yazılı sözlerin sükut olduğu ve yanlış anlamalara açık olduğu vurgulanmaktadır (Samson, 2000, s. 95). Örgütlerdeki iletişim sürecinde kullanılan e-posta bazen çatı maları çözmeden çok çatı manın sürmesine neden olabilmektedir.

4.4 Örgütsel İletimin Etkinliğinin Sağlanması

İletimde etkililik, iletişim aracılığıyla ulaşılmak istenilen amacın gerçekleştirilmesi veya bilgilerin zamanında ilgililere iletilmesidir (Stanton,1990,s.1). Örgütte iletişim etkin bir biçimde olabilmesi bir örgütte ortak anlayış ve işbirliğinin hakim olmasına ve takım ruhunun geliştirilmesine olanak vererek, örgütte olumlu bir yapının oluşmasına önemli katkıda bulunmaktadır. Örgütte etkili iletişim, yönetim ve çalışanlar arasında güvensizlik, bilgi eksikliği, bilgi fazlalığı, rol belirsizliği gibi ortaya çıkabilecek gerginlikleri azaltarak anlaşılabilir ortamı oluşturabilir. Böylece çatı malar en alt düzeyde yaşanır (Dükkancı, 2003, s. 117).

İletimin etkinliğini artırabilmek için yapılmaması gerekenleri Armstrong (1993, s.s. 736-737) çeşitli kaynaklara dayanarak aşağıdaki gibi belirtmektedir:

- İletim sürecinde iletişimin, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde dizayn edilmesi gerekir (Oskay, 1997, s. 42).

- Örgütlerde merkezilemeye neden olan hiyerarşik yapı ortadan kaldırılarak örgütsel iletişim etkinliği artırılabilir.

- İletimde farklı kanalları kullanmak yararlı olabilir. Bazı mesajlar çeşitli şekillerde gecikme tehlikesine uğramadan hızlı ve yazılı olarak iletilmelidir. Bir konuşmayı sözlü olarak iletirken onu yazılı kanıtlarla pekiştirmek yararlı olabilir.

- Yüz yüze iletişim en etkin iletişim biçimidir. Böylelikle gönderici alıcıdan direkt geri bildirim alma olanağına sahip olur.

- Sözleri davranışlarıyla desteklenmelidir. Yöneticiler bir şey söylüyorsa onu yapmalıdır.

- Örgüt içi iletişimde etkinlik elde etmek için bürokrasi dilinden kaçınmak gerekir. Bunun yerine katılımı sağlayacak bir dil kullanılmalıdır. Kolay hatırlanabilir ve çalışanların ilgisini çekebilecek bir dilin etkinliğinde önemi büyüktür (Tutar ve Yılmaz, 2002, s.124).

- Peki tirme yararlı sonuçlar do urur. Ba arılı bir ileti elde temek için bazı durumlarda mesajın birkaç kez tekrarlanması gerekir.

- Geri bildirim etkin bir ileti im için gereklidir ve bilgi elde et me sürecidir. Geri bildirim göndericinin mesajının alıcı tarafından do ru anlaşıp anlaşılmadığını tespit etme aracıdır (Barton ve Martin, 1994, s. 461).

- leti im kurdu umuz zaman niyetimizi açıklamamız gerekir. Mesaj eksik olmamalı ve aranılan her bilgiyi içermelidir. Etkin ileti im göndericinin mesajı alıcının algılayabilece i ekilde iletilmesiyle olanaklı olur (Griffin, 1996, s. 444).

- Gönderici olaylara alıcı gözüyle bakmalı veya kendini alıcı yerine koyabilme yetene ine sahip olmalıdır (empatik ile ti im) (Barton ve Martin, 1994, s. 461).

4.5. Johari Penceresi

Johari penceresi örgütlerde üyeler arası ileti im düzeyini ölçmek ve böylelikle olu acak çatı maların etkili ekilde yönetilmesi için geli tirilmi tir. Amaç bireylerarası ileti imin yapısını test etmektir.

Joseph Luft ve Harry Ingham (1961) tarafından geli tirilen bu model, geli tiren ki ilerinin ilk adlarından faydalanarak, “ Johari” ekinde adlandırılmı tır (Özmen, 1997, s.50). Bu modelde dört pencere vardır. Herbiri bireylerin davranı , duygu , ihtiyaç ve tercihlerine i aret etmektedir. Ki inin hangi pencerede oldu u di erleriyle kuraca ı ileti imi etkilemektedir (Uysal, 2003, s.137).

Açık Ben: li kiler açısından en avantajlı bölgedir. Çünkü bu bölge, fert hakkında hem kendisinin, hem de ba kalarının bildi i eyleri ifade eder. Adı, soyadı gibi. Bu durumda açıklık söz konusu oldu undan ki iler arası çatı ma e ilimi azdır (Genç, 1995, s.82-84).

Gizli Ben: Ki i kendisini bilir, fakat kar ısındaki insanı tanımaz. Böylece Kar ısındakinin nasıl davranaca ına karar vermedi i için, gerçek hislerini ve dü üncelerini açı a vurmaz. Bu durumda da potansiyel bir çatı ma olasılı ı vardır (Özmen, 1997, s.51).

Kör Ben: Ki inin kar ısındakini bildi i, fakat kendisini bilmedi i bölgedir.

Ke fedilmemi Ben: Ki inin hem kendisini, hem de kar ısındakini bilmedi i bölgedir.

Johari penceresinin mesajı Genç (1995, s.82 -84) tarafından u ekilde açıklanmaktadır:

“ Benden içeri girmek ve özellikle ke fedilmemi ben bölgame do ru hareket etmek zorundasınız; yoksa elemanlarınızı anlamada bir hayli güçlüklerle kar ıla acak, onları anlayamadı nız için beklentilerine cevap veremeyecek, herhangi bir amaç do rultusunda

motive edecek faktörleri tam tayin edemeyecek ve onları yönetmekte başarısızlığı a
 u rayabileceksiniz.”

4.6 Çatı ma Yönetiminde İleti im Stratejileri

İleti im, bireyler arasından, kitleler arasına kadar açılan geni bir yelpazede
 de erlendirilebilecek, disiplinler arası bir alandır (Vural, 1989, s. 217). Paylaşım anlamına
 da gelen ileti im gerçekte oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır (Aydın, 2005, s.
 107).

İleti im sayesinde örgütün bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar.
 İyileşen bir ileti im sistemi, insan vücudundaki sinir sistemleri gibi bünyedeki en küçük bir
 gelişmeyi anında ilgili yerlere iletir. İleti im sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir
 takım tikanıklıklara neden olur. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon
 amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personele
 sürekli ve etkili bir biçimde ileti im içinde bulunmasına bağlıdır. İleti im engelleri nedeniyle
 amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılıklar ve
 dedikodular yayılmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin
 farklılaşması da çatı malarla neden olur (Ertürk, 1994, s. 134).

Yargılamaya, denetlemeye ve üstünlük belirtmeye yönelik tavırlar, “kötü”, “yanlış”,
 “ayıp” biçimindeki yaklaşımlar, bu tavrın yöneldiği kişileri sorundan uzaklaştırmaya
 zorlar. Bu durum, bireyler arasında hem sürekli bir gerginliğin doğmasına hem de gelecek
 günlerde benzer çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Balta ve Balta, 1986, s. 83).
 Oysa ki, insanlara ileti im düzeyleri açısından yaklaşıldığı zaman, sorunların yepyeni bir
 açıdan incelenebilmesine olanak doğar (Haley, 1988, s. 11).

İnsanın yarattığı her şey kendi öznel algısal sürecinden geçerek oluşmaktadır
 (Cücelolu, 1991, s.91). İleti im süreci boyunca, belli bir ortamda, belli kaynak ve kaynaklar
 tarafından, uygun kanallarla alıcıya yönelik mesajlar verilir. Bu mesajlar, alıcı tarafından
 yorumlanıp değerlendirilerek, bir tepkide bulunulur. Bu kez, tepki ilk verici için mesaj
 durumuna geçer. Böylece mesaj alıcı -verici sürüp gidebilir. Etkin ileti im süreci, böyle devresel
 bir akışı izlemiyor, veya birey ve gruplar, mesaja ilişkin anlamları ortak kılamiyorlarsa, o
 takdirde etkili ileti im olamıyor demektir. Çünkü ileti im süreci çeşitli nedenlerle
 engellenmiştir (Döndar, 2001, s.s. 11-12).

Örgütlerde görevler ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin görev tanımları ne kadar açık olursa olsun görevleri yürütecek olan bireyler arasında iletişim olmadan e güdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Örgütlerin işleyebilmesi için örgütte nelerin nasıl yapıldığının nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerin içerisinde yeterli bir iletişim ağı kurulabildiğinde ve etkili araç çalı tırılabilirdiğinde yönetici, örgütünde neler yapıldığını tanıyabilir bu bilgilere sağlam geçerli kararlar verilebilir (Bakan, 1982, s. 130).

4.6.1 Dinleme Stratejileri

Bir kimsenin karısındaki anılayarak dinlemesi, gerçek iletişimin bala maması demektir. Böyle bir dinleme, karıdaki kişinin bakı açısını görmek demektir. (Tan, 1986, s. 103). Bir arada çalı an insanların bir di erini dinlemesi, ço u kez yıkıcı bir nitelik alan çatı maların ortaya çıkmasını ya da çatı maların iddetinin artmasını önleyebilir (Karip, 2000, s.s. 84-85).

Bireyler çatı ma ortamlarında sorunun çözümü için kendisine hiç müdahale etmede n dinleyebilen bireylerin ihtiyacını hissederler. Sözü kesilmeden bireyin dinlenmesi ve problemlerden konu uldu unda bireye olumsuz tepkinin gösterilmemesi çalı anların çatı mayla ilgili dü üncelerini iletmeden cesaretlerini arttırabilmektedir. Etkin dinle yen bir yönetici bir bakıma karısındaki bireyi anlamaya çalı ma davranı ı gösteriyor demektir. Yönetici kendini bireyin yerine koyarak bireyin dü üncelerini, gerçeklerini ve duygularını anlamaya çalı malıdır. Bir bireyin anla ıldı ı bir ortamda bulunması bireyin gelişmesine yardım eder ve çatı ma ortamlarında sorun çözmeyi kolayla tırabilir.

Çatı ma yönetimi sürecindeki dinleme stratejileri duyarlı algılama ve duyarlı yansıtmayı içermektedir (Darling ve Fogliasso, 1999, s. 388).

Dinleme iletişimin gerçeikle mesi için bir önko uldur. Dinlemenin etkili olabilmesi için konu macı ve dinleyicinin a a ıda belirlenen temel kurallara uyması gerekir (Karip, 2000, s.s. 84-85):

- 1- Kayna ın bilgiyi aktardı ı, ileti verdi i süre içinde dinleyici olarak kalmak;
- 2- Kayna ın, konu anın verdi i iletiyi gözlerine, yüzüne bakarak izlemek; sözlerini, mimiklerini, hareketlerini bir bütün olarak algılamaya ve çözmeye çalı mak;
- 3-Karıdaki dinlerken zaman zaman sözlü olarak “Anlattıklarınızı dikkatle izliyorum”, “Anlamak için dikkat ediyorum” biçiminde geri ileti imi kolayla tıracak bilgiler

vermek. Zaman zaman bunu ba , boyun, göz ya da el hareketleriyle ortaya koymak (Köknel, 1986, s. 459).

4- Konu madan ne anlaşıldı ı tekrar konu macıya yansıtılarak pozitif ya da negatif tepki vermek.

5- Anlaşılmayan noktalara açıklık getirmek amacıyla mutlaka soru sorulmak.

Dinleme üç a amalı bir süreçtir. Bu sürecin birinci a amasında kar ı tarafın gönderdiği mesajların içeri i, ileti imde ima edilen duygular ve ileti imin olu tu u ortam algılanır ve kaydedilir. İkinci a amada alınan ipuçları -bilgiler de erlendirilerek önemli olanlar ayrılır ve ayıklanır. Üçüncü a amada mesajın özünün ne oldu una ili kin bir sonuca varılır ya da hipotezler olu turulur. Dinleme konu macının bakı açısı üzer inde yo unla ır. Dinlenenin bakı açısının anlaşılabilmesi için dinleyenin bazı do rulayıcı soruları kendi kendine sorması gerekir :

- Dinlediklerimde benim göremedi im yada dü ünemedi im neler var?
- Dinlediklerimin do ru yönleri neler olabilir?
- Dinlediklerime inandı ımda nelere dikkat etmem gerekir?
- Kar ı tarafın yakla ımının arkasında yer alan de erler nelerdir?

Bu sorulara cevap aranarak gerçekle en bir dinleme yargılayıcı de ildir. Dinleyen konu ana önem verildi i mesajını verir. Böylece güven olu turmanın ilk adımı atılır. Dinlenece ini dü ünerek konu an daha fazla bilgi verir, açıklamada bulunur. Dinleyen de kar ı tarafın dü ünceleri, duyguları ve bakı açısı hakkında daha çok bilgi edinme fırsatını yakalar (Karip, 2000, s.s. 84-85).

Dinleme davranı ının hatalı kullanımı ileti im engellerinin ortaya çıkmasına yol açar. Bunlardan bazıları öyle sıralanabilir;

- Sabırsız olmak, konu macının sözlerini bitirmesini beklemeden konu maya ba lamak,
- Dinlerken ilginin ba ka yöne çevrilmesi, hayallere dalmak,
- Konu manın özü de il de biçimi üzerinde yargıya varmak. Göndericinin giyini ine, sesine, konu urken el hareketleri yapmasını fazla dikkate almak,
- Konu ma esnasında ki inin anlattı ı olay veya iletti i bilginin önemsiz oldu unun kendisine hemen söylenmesi,

- Dinleme yerine sürekli konu mayı tercih edecek bir ekilde ki inin en ufak bir bo lu unu yakalamak ve ardından sürekli olarak geri bi ldirimi önemsemeksizin konu mak (Sezer, 2005, s. 44).

Günümüzde konu ma konusunda beceri geli tirmek için bazı kurslar dü zenlenirken, bunun bir parçası olan dinleme becerisini ve yetene ini geli tirmeye yönelik bir kurs bulunmamaktadır. Oysa etkili bir ileti imin ortaya çıkması için gerekli olan “anlayabilmek için dinleme” rastlantılara ba lı olarak geli meyecek ve ki ilerin kendilerini e itmesine bırakılmayacak kadar önemlidir.

Dinleme becerilerinin e itimle yüzde yirmibe veya daha fazla artırılabilce i ifade edilmektedir. nsan beyninin çalı ma kapasitesinin 800 kelime oldu u ancak bir ki inin dakikada 100 ila 200 kelime hızında konu abildi i dikkate alınırsa, dinlerken ki ilerin zamanlarının kaldı ı ortaya çıkmaktadır. Ki ilerin bu süreyi ço unlukla özel eyleri dü ünerek ve dü kurarak geçirme, anıları veya daha sonra yapacaklarını dü ünme v.b. e ilimlerle geçirdikleri belirtilmektedir. te iyi ve etkileyici bir dinleyici olmak için önemli olan husus söz konusu bo zamanda dü kurma ya da ba ka eylerle ilgilenme alı kanlı nı, konu macının amacına yönelik olarak tamamen mesaja verme, olayları de erlendirme, anlam çıkarmak üzere ipuçları arama ve yeniden gözden geçirme için kullanmaya yöneltecek ekilde geli tirme ve yeniden düzenlemeyi ba arabilmektir (Bayrak, 1995, s.s. 140-141).

4.6.2 Yüzle tirici Stratejiler

letmelerde görev yapan personelin ki isel farklılıkları da önemli çatı ma nedenlerinden birisidir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakar vb. gibi ki isel özellikleri çatı manın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar (Öztürk, 2003, s. 302).

Çatı ma yönetiminde etkili bir yöntem yüzle me tekni idir. Çatı ma çözümünde yüzle menin ba arıyla kullanılması, katılımcıların ortaya çıkabilecek ki iler arası ve grup karar konulan ile ba a çıkma yeteneklerinin olmasını gerektirir. Yüzle me yöntemi, çatı ma çözümüne ili kin objektif veriler kadar hisleri de kaps ar. Çatı ma çözümü süreci, yüz yüze gelecek ki ilerin egolarını bir kenara koymalarını, ele tirileri kabul edebilmelerini ve çe itli gruplara üye olmanın getirece i rol çatı ması ile ba a çıkabilmelerini gerektirir. Bu hislerle ba a çıkabilmek için ki iler arası ili kelerde yetenekli olmak gereklidir. Bu, ya seçimin ya da e itimin bir sonucudur. Bu nedenle takım kararlarını desteklemek için örgütsel geli tirme

faaliyetleri gerekmektedir. Takım geli tirme faaliyetleri tehditleri azaltır ve yüzle menin kabul görece i bir ortam yaratır.

Yüzle me yoluyla çatı mayı çözümlenmede bireyler do rudan bir araya gelebilecekleri gibi, yöneticileri tarafından da yüzle tirilebilirler. Ayrıca, gerekliyse üçüncü bir taraf da çatı an birey veya grupları bir araya getirir, hisle rini kar ılıklı birbirlerine açıklamaya, birbirlerini anlamaya ve mümkünse ortak bir çözüme varmaya te vik eder. Ancak yöneticiler bu tekni i çok sık kullanmazlar. Çünkü, yöneticiler çatı mayı kabul etmek yerine ya çatı mayı inkar ederler, ortada yokmu gi bi davranırlar veya çatı an tarafları ça ırır, onları azarlar, bu saçmalalı kesmelerini söyler ve onları gönderirler. Genelde bu durumun çatı mayı çözmekten çok, çatı anlar açısından ba ka bir azarlamaya daha yol açmayacak ekilde çatı manın hasıraltı edilmesine yol açar. E er yüzle me olumlu bir ili ki içinde ve uygun ortamda gerçekleşirse, taraflar arasında sevgiye yol açmasa da, tarafların birbirini anlamasını makul ölçüde uyuma dönük davranı geli tirmelerini sa lar, genelde gerginli i azaltır.

Yüzle me yönteminin getirdi i çözüm, ço u zaman di er yöntemlerin aksine sorunun tüm yönlerinin açıkça tartı ılmasını sa lar. Genelde yöneticinin sorun ile yüzle mesi, onu yok saymasından daha kolaydır. Ancak zamanlama dikkatli yapılmalı ve bu tip bir harekete giri meden güç dengesi incelenmelidir. Ayrıca, çatı ma örgüt hayatının yararlı bir parçası olarak görülmeli ve ondan korkulmamalıdır. Pratikte bunun anlamı, çatı an taraflar bir araya getirilmeli, ayrı tutulmamalı, sorunlardan kaçınmak yerine tartı ılmalı ve anla mazlıklar bastırılmak yerine ifade edilmelidir (Erdo an,1996, s. s. 197-198).

4.6.3 Bütünle tirici Stratejiler (Üstün Amaçlar Yöntemi)

Çatı ma içinde olan ve birbiri ile kar ılıklı ba ımlılık içinde bulunan grupların hepsi için vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçların (gruplar üstü amaçlar da denilebilir) tespit edilerek, grupların bu amaçlar etrafında toplanmasıdır.(Kara, 1996, s. 33).

Üstün olan bu amaçlar, söz konusu gruplardan herhangi birinin tek ba ına gerçekle tiremeyece i kapsam ve niteliktedir; ancak söz konusu grupların ortak çabaları ile gerçekle tirilebilir. Bu özellikleri nedeniyle üstün amaçlar, gruplar arası çatı maların çözümünde bir yöntem olarak kullanılır.

“Üstün amaçlar”ın etkili olması, bu amaçların ilgili gruplar için, kendi bi reysel amaçlarından önde gelecek önem, de er ve kapsamda olmalarına ba lıdır. Üstün amaçların bu özelliklere sahip olmaları, grupların yada bir grubu olu turan alt grupların her biri için

vazgeçilmez önem ve de erde olmaları, onları tarafların bu amaçlar d o rultusunda i birli i yapmalarında ve aralarındaki sürtü melerin engellenmesi ya da azaltılmasında etkili kılar.

Çatı ma içinde olan grupların ya da tarafların tümünün üzerinde birle ebilecekleri, kendi özel amaçlarından önde gelebilecek nitelikte bir ort ak amacın (üstün amacın) yaratılması ku kusuz zordur. Taraflar arasında kar ılıklı saygı ve güvenin olmaması, özel amaçların engellenmesi, «üstün amaçlar»ın yaratılmasını zorla tıran önemli nedenlerden birini olu turmaktadır .

İgili grupların bireysel grup de erlerinden ödün vermeden, gerçekle tirmeye çalı abilecekleri «üstün amaçlar» bulundu unda, bu yöntemin etkili olması elbette beklenir. Bu nitelikte, birle tirici amaçların yaratılmadı ı durumlarda, olası sonuçları önleme çabalarına ve her grup ya da alt grup tarafından onaylanabilecek nitelikteki uygulamalara kar ın, gruplar arası çatı malar devam eder (Aydın, 2005, s. 367).

4.6.4 Kaçınma Stratejileri

Kar ıt grupların yüz yüze gelmemeleri, çatı madan etkili bir kaçınma yöntemidir. Ayrıca geri çekilme (fiziksel uzaklı ı ye leme) ve baskı altına alma da, birer kaçınma yöntemidir (Kara, 1996, s. 34).

Kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir.

İletmelerde yöneticiler ile personel arasındaki çatı mayı bilmezlikten gelirler. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözece i dü ünülür. Bazı problemler kendili inden çözülebilirse de çatı ma sebebi önemli oldu u takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kayna ı olabilir (Öztürk, 2003, s. 303).Görü ayrılı ının açıkça ortaya konmasını istemeyen tarafların her biri fiziksel bir uzaklı ı tercih eder ve kar ılıklı olarak birbirinden uzak durur.

Taraflardan kazanan ya da kaybeden yoktur. Örgütsel ortamda aralarında görü ayrılı ı olan ve birbirinden kaçınmalarının olanaksızlı ını anlayan yönetici ve i görenlerin duygu ve dü üncelerini dı arıya yansıtmamaları, durumu baskı altına alma yolu ile çatı madan kaçınmayı gösterir (Robbins, 1974, s. 64).

4.6.5 Algılama Stratejileri

İletimimi etkileyen faktörlerden biri de algılamadır. Algılar bireyin içsel ve dışsal anlamda aldığı duyulardan oluşmaktadır. Birey çeşitli uyaranları yorumlarken deneyimlerinin ışığında algısal bir filtreden yararlanmaktadır (Berko, Wolvin, Wolvin, 1985, s. 163).

İnsan beyni bilgileri sindirme bunları genelleme konusunda çok yetkindir. Bu genellemeler bir kez oluştuğunda bir durumu tanımlamak için onunla ilgili her şeyi bilmemize gerek kalmaz. Sonuç olarak bir durumun en çok göze batan taraflarını dikkate alarak değerlendirme eğilimi gösteririz. Bu nedenle bir soruna bakar birkaç ana hattını inceledikten sonra ona hemen bir etiket atılır. Ancak, bu yaptığımız yeterince bilgilenmeden çıkarımlar yapmak ve bizi yanlış tedavilere sürükleyecek yanlış tehisler koymaktır (Stevens, 1998, s. 20).

Eğitim örgütlerinde daha çok genç ve yaşlı çalışanlar ile üst ve ast konumunda olan yönetici ve öğretmenler arasında algılama farklılıkları ortaya çıkabilir. Örneğin bir yöneticinin, öğretmenleri memleketlerine göre belirli bir algılamaya çerçevesinde düşünerek bir kalıba sokması ve o şekilde davranış içerisinde olması iletişim engeli oluşturur. Aynı şekilde öğretmenlerin de geçmiş deneyimleri dolayısıyla bir yöneticiyi belli bir davranış kalıbı içerisinde “bütün müdürler aynıdır” şeklinde algılamaları kişiler arasında engel oluşturur (Sezer, 2005, s. 45).

Sahip olunan beklenti ve ihtiyaçlar algısal filtreyi etkilemektedir. Buna göre birey, algılama sürecinde duymak ve görmek istediklerini duyacak ve görecektir. Sinirsel bozukluk, yorgunluk, aşırı bilgi yüklenmesi bireyin algısını etkileyen diğer faktörlerdir. Bireyin iletişim anlamında performansını ve algısını etkileyen diğer faktör iletişim korkusudur. İletim konusunda korku genelde bireyin kendisiyle ilgili olumsuz duygularını yansıtmaktadır. Bazı bireyler diğerlerine kendilerini açmayı zor bulmaktadır. Bazıları içinse iletişimin kendisi zordur. Bu özelliğe sahip bireylerin çoğu söz konusu endişelerin farkındadır. Farkında olmayanlar da durumu kabullenmek istememektedirler (Berko, Wolvin, Wolvin, 1985, s. 163).

Bu tür durumlarda ortaya koyacağımız çözüm yolları da yetersiz olacaktır. Uygulamaya koyduğumuz çözüm eğlinin konu ile ilgili diğer bireylerin görüşlerine başvurmadığımız için yetersiz olma olasılığı da yüksektir.

Bireylerin iletişim sürecinde karşı tarafı algılama eğli, çatışmayı başlatan veya çözmeye yönelten etkidir. Bireyler sorun çıktığında karşı tarafı olumlu algıladığı zaman

sorun çözme ve i birli ine daha rahat ula maktadır. Bireyin kendini algılaması; di er bire yleri algılaması ve di er bireylerin kendini algılaması çatı ma yönetiminde büyük önem ta ır (Karip, 2000, s. 88). Problem de, problemin çözümü de kar ı tarafın ne dü ündü üne ve ne hissetti ine ba lıdır.

Algılama farklılıklarından ortaya çıkan çatı maları kendi içinde dört kısımda incelemek olanaklıdır. Bunlar;

- 1 - Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar,
- 2 – Yeniliklerin gerektirdi i yeni bilgi ve görü lerden do an anla mazlıklar,
- 3 – Denetim biçimi,
- 4 - Yöneticilik görü ve uygulamalarında farklılıklar.

1-Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar : bölümü ve uzmanla ma mal ve hizmet üretiminde verimlili in sa lanmasında modern örgütlerin temel özelli i olu tururlar. Çünkü her örgütsel birim özel bir i leve sahiptir ve sadece kendi faaliyetlerine uygun gelen bazı bilgileri örgüte sa larlar. Ayrıca her birimin uyguladı ı haberle me, bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Verimlili in sa lanması için, örgütler bölümlere ihtiyaçları olan bilgileri uygun bir kanalla gönderecek haberle me sistemleri geli tirirler. Haberle me ve bilgi gönderme bölümler arasındaki algılama farklılıkları do urmaktadır (Eren, 1989, s. 456).

Her örgüt gibi e itim örgütleri de daha çok buyruklara önem vermektedir. Zaman zaman buyrukların içeri inin algılanamaması, yönetimde pürü zler çıkarmaktadır. Bu yüzden bir buyru un algılanma, benimsenme ve uygulama düzeyinin yükseltilmesi gerekir. Yani buyruk, uygunluk, akılcılık, tamlık, açıklık, ifade ve amaca hizmet etme gibi özellikler ta ımalıdır. Bu özellikleri ta ıyan buyruk, e itim sistemindeki ileti imin daha güçlü olmasını sa layacaktır.

Verimlili i artırmak için yapılacak çalı maların özellikle, bütün örgütü kapsamasına dikkat edilmelidir. E itimde insan ili kilerinin önemi göz ardı edilmemeli, örgütün makine gibi çalı ması beklenmemelidir. Örgütte, bir i in en kestirme yolunu bularak verimlili i artırma yolunda çalı malar yapılmalıdır. Yapılması gerekenler bir bütün halinde götürülmelidir. Çünkü e itim sistemini meydana getiren kuramlar ve ilkeler birbirini tamamlayacak ekildedir. Bunlardan birinin tam yapılmaması amaca ula mayı geciktirecek ya da engelleyecektir (Bedir, 1997, s. 53).

2 – Yeniliklerin gerektirdi i yeni bilgi ve görü lerden do an anla mazlıklar:

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve de i melere açık olmasından do an ve bu yenilik ve de i melerin gerektirdi i bilgi, tecrübe ve esnekli i bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlü e koyamamalarından dolayı ortaya çıkan anla mazlık ve çatı malar (Eren, 1989,s.458).

Okula yeni uzmanlık alanlarında yeti mi ki ilerin alınması, aynı i i alı ılagelmi bir tarzla yapan ki ileri tedirgin edebilir. Ayrıca yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması da okulda çatı maya neden olabilir. Örne in yazı ma i lemleri klasik yöntemlerle yürütülürken bu i lerin yürütülmesi için bilgisayar teknolojisi ile çalı manın çatı malara neden olması beklenebilir.

3 – Denetim biçimi Ö retmenlerin ve di er personelin çok sıkı ve yakından

denetlenmesi kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilir. Kendini güvenli hissetmeyen ki ilerin her yakla ımı ve geli meyi tehlike olarak algılaması olasıdır. Bu da kurumda çok önemli çatı malara kaynaklık edebilir (Erdo an, 2000, s. 137).

4 - Yöneticilik görü ve uygulamalarında farklılıklar:

Her yönetici karar verme planlama bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden di er yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters dü ebilir . Ayrıca çe itli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve de erlemesi bazı anla mazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Di er bir husus da, bir yöneticinin uyguladı ı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmesi durumudur ve bu bir takım antla mazlık ve çatı malar do urabilecektir.

Bir okulun yönetiminde rol oynayan ö eler iç ve dı olmak üzere ikiye ayrılabilir. ç ö eler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan ö elerdi r. Yöneticiler, ö retmenler, ö renciler, memurlar ve di er personel bunlar arasındadır. Dı ö eler ise, okulun yapısında olmayıp, onu etkiler ve böylece yönetiminde rol oynamı olur. Ana -baba, çevredeki baskı grupları ve liderler, yönetimin yapısı, i piya sası ve merkez örgütü bu dı ö eler arasındadır (Bursalı lu, 2002, s. 39).

Etkili bir ileti imi gerçekle tirmeden etkili yönetimi gerçekle tirmek mümkün de ildir. Çünkü etkili ileti im, örgüt üyelerinin çalı ma performanslarıyla yakından ilgilidir. İleti im sürecindeki iki temel  e; bilgi veren (kaynak) ve alandır (alıcı). Ancak ileti ime yön veren ve kurulacak ileti imin niteli ini belirleyen en önemli ki i bilgiyi aktarandır. Okullarda ileti im sürecini ba latan ve yapısını belirleyen ki i ise okul md rdr. Örgütün kendisine verdi i yetkiye dayalı olarak,  retmenlere göre daha etkin konumdadır (İm ek, 2005, s. 59).

Okul yönetiminin, okulun misyonunu bilen ve bunu okuldaki personelin anlayabilece i ekilde açık ve net olarak ortaya koyabilecek liderlerin elinde olması gerekmektedir. Yöneticilerin sadece otorite ve g kullanmak olmadı ı, çok çalı mak ve sorumluluk üstlenmek gerekti i gerçe ini gören okul liderlerine ihtiyaç vardır (Kayaalp, 2004, s. 21).

Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekle tirilmesi yolunda i yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir ekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip oldu u ileti im becerileriyle do ru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürünün ki isel özellikleri arasında ye r alan ileti im becerileri, okulun ileti im süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranı larını etkilemede son derece önemli rol oynar (İm ek, 2005, s. 58). İleti imci olarak okul yöneticisinin rolleri unlardır.

1.Çift yönlü ileti im kurar ve  retmenleri gerçekçi olarak de erlendirir.

2.znl ve açık olarak konu ur ve yazar. Örgütsel ileti im sa lamada güzel konu ma ve yazma becerisine sahiptir.

3.atı ma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalı ır. atı ma durumlarına açıklık getirir ve çatı maları etkili bir biçimde yönetir.

4.Sorun zme tekniklerini  renmek, grubun eylem yönünü seçmesini kolayla tırır (zmen ve Yrk, 2007, s.s. 90-91). Ayrıca iyi bir yöneticide bulunan ikna ve yeni bilgiler ı ı nda kendi d ncelerini gözden geçirebilme yeten e i çatı ma yönetiminde yararlanılabilecek en önemli iki niteliktir. Çünkü objektif gerçekler ikna etmede sınırlı bir etkiye sahiptir. İkna edebilmek için kar ı tarafın dünyaya nasıl baktı ını, motivasyonlarının neler oldu unu, duygularını, arzularını ve i steklerini bilmek zorunludur (Stevens, 1998, s. 19).

4.6.6 Toplantı Stratejileri

Toplantılar etkin bir iletişim aracıdır. Örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamının yaratılarak, sorunlara ortak çözüm yollarının araştırılması için çeşitli konularda toplantılar düzenlenebilir. Bu toplantıların verimli olabilmesi için, her şeyden önce sorunun içeriği üzerinde taraflar tartışmaya girebilmelidir. Tartışmalı toplantılara katılanların düşünce, amaç ve inançlarını söylemesine fırsat verilmeli; bu arada başkanların görüş ve düşüncelerine de saygılı olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca toplantının yapıldığı yerin fiziksel özelliğine dikkat edilmeli, zamanı ve süresi uygun olarak saptanmalıdır (Değer, 1998, s. 25).

Okul müdürleri, öğretmenlerin birbiriyle tecrübelerini paylaşmaları için toplantılar, seminerler düzenleyebilir. Böylelikle öğretmenler toplantı ve seminerlerde kendilerini ifade etme imkanı da bulmuş olurlar (Özdemir, 1998, s. 9). Toplantıya kimin başkanlık ve yardımcı başkanlık edeceği ve kimin notları tutacağı belirlenir. (Bu, sorumlulukların paylaşılabilmesini sağlar; sekreter rolündeki kişi belli aralıklarla değişebilir).

Toplantıların ne kadar uzun süreceği çalışanlarla birlikte kararlaştırılır. Gün sonunda yapılan toplantıların kısa ve odaklı olmasına dikkat edilir. Toplantı gün başlarında yapılacak ise, öğretmenlerin ders girmesi gerektiği göz önünde bulundurulur ve toplantı kısa tutulur. Toplantılarda, bütün öğretmenlerin fikrini söyleme ve katkıda bulunma hakkı göz önünde bulundurulur. Toplantılarda herkesin fikrini söylebileceği bir ortam oluşturulur aksi halde, konu başkan ve yüksek sesli öğretmenler toplantıya hükmedeceklerdir Toplantılarda alınan kararlar, eyleme dönüştürülür bunun için kararları kimin uygulayacağı, sorumlusunun kim olduğu ve hangi zaman çerçevesi için geçerli olduğu belirtilir. Yapılan toplantıların tutanakları, öğretmenlerin görebilmesi için ilan tahtasına veya okulun internet sayfasına koyulabilir (M.E.B, 2007, s.11).

4.6.7 Müzakere Stratejileri

Birçok iletişim probleminin temelinde kişilerin birbirlerini tam ve doğru anlayamaması yatmaktadır. Müzakere ve iletişim konularında kullanılan araç konudur. İyi bir müzakere sonunda her iki tarafın da hoşnut olacağı bir pazarlıktır. Bu tür bir sonuçla ulaşabilmek için karşı tarafı, onların neyi istediğini, onlar için hangi değerlerin öncelikli olduğu anlaşılabilmek ve bu çerçevede her iki tarafın da isteklerinin kabul edilmiş bir ölçüde gerçekleştirilmesi için iyi bir iletişim kurmak gereklidir. Aynı sistemi ya da kanalı kullanan insanlar otomatik olarak uyum içindedir. Aynı durumda farklı kanallarla iletişim kuran insanlar

arasında ise çatı ma görülür. Önemli olan kar ıdaki hangi durumda hangi kanaldan bilgilere ula tı mı ke fedebilmek ve o kanalla uyum sa layarak do allıkla uyu amadı ımız bir insanla uyum kurabilmektir (Karaka , 2001, s. s. 58,60).

Okul ortamında, okul yöneticisi ile ö retmen arasındaki emir -komuta zincirinin ve hiyerar ik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanması gerekmektedir. Örgüt politikaları, ö retmenlerle kendilerini etkileyen karara katılma hakkı sa layacak ekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Karara katılanlar, yeni bir konuyu gündeme getirebilme ve tartı manın seyrini etkileyebilme gücü ne sahip olmalıdırlar (Özdemir ve Cemalo lu, 2000, s. 17).

4.6.8 Arabulucuların Kullanılması (Uzla tırma Yöntemi)

Arabuluculuk, iki ya da daha fazla birey arasında ya anan çatı maların giderilmesinde üçüncü ki ilerin çatı ma çözmeye ve ileti im becerilerini kullanarak yardımcı olma sürecidir (Koruklu, 2003, s. 16). Çatı ma içinde olan tarafların dı nda, üçüncü bir tarafın da araya girmesinin yanı sıra, bu yöntemde tarafların tümü ya da temsilcileri pazarlı a ve oylamaya katılarak çatı mayı çözmeye çalı ırlar (Aydın, 2005, s. 369). Bu süreç içerisinde tarafsız kalarak ve çatı ma çözmeye ileti im becerilerini kullanarak çatı ması olan taraflara yardımcı olan üçüncü bireylere arabulucular denir (Koruklu, 2003, s. 16).

Arabuluculuk, anla mayı kolayla tırmaya ve problemin yeniden olu masını önlemeye çalı ır. Arabuluculuk e itimlerinde ki ilere problem çözmeye ve ileti im becerileri ö retilir. Bu yolla dü manlık ve saldırganlık duyguları ile nasıl ba a çıkabilecekleri anlatılır. Amaç ö rencilerin gelecekte çatı malarla kar ıla tıklarında onları çözebilecek kapasiteye sahip olmalarını sa lamaktır. Arabuluculuk e itimlerinde ö rencilere uzla manın ö eleri ö retilir.

Johnson&Johnson'a göre arabulucunun görevi taraflar adına problemi çözmek de ildir. Onların kabul edilebilir çözümler bulmalarına yardımcı olmaktır. Bazen bir taraf yaptı ı zararı ödemedi anla ma sa lanamaz. Bu a amada önce bir tarafa sonra da di er tarafa bu çatı mayı çözmek için neler yapabileceklerini sorar, her bir öneriyi avantajları ve dezavantajları açısından de erlendirmelerini sa lar. Taraflara gelecekte aynı problemle kar ıla ırlarsa farklı olarak ne yapabileceklerini sorar, ortak noktalara dikkati çeker. Tarafların geçmi e de il, imdiki zamana ba lı kalmalarını sa lar (Pekkaya, 1994, s. s. 18-20).

Uzla maya dayalı bir karar, kaçınma yöntemine benzer. Kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç vermez. Uzla manın en belirgin ve ayırt edici niteli i kar ıt

tarafının her ikisinin de, kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır. Sendikalarla yönetim arasında, çalı anların ü cretleri ve çalı ma ko ulları üzerindeki pazarlıklar, uzla manın bir çözüm yolu olarak kullanıldı ı, çatı mayı gidermenin klasik bir örne idir. Ancak, çatı ma içinde olan taraflardan birinin di erine kesin olarak üstün oldu u durumlardaki pazarlıklarda uzla ma olasılı ı çok zayıftır; çünkü sonuçta kazanma ya da kaybetme söz konusudur. Bir pazarlıkta uzla manın olabilmesi, kar ıt tarafların dengeli güçlere sahip olmalarına ba lıdır. Çatı ma içinde olan tarafların ikisinin de, çok önemli olmayan bazı ödünleri verdiklerini ve buna kar ılık, önemli kazançlar sa ladıklarım dü ündükleri durumda, iyi bir pazarlık yapılmı tır.

Uzla tırma yönteminde temsilcilerin, üçüncü bir tarafın aracı olarak kullanılmasının, veya oylama tekniklerinin her birinin kendine özgü zorl ukları ve sınırlılıkları vardır. Bu yöntemle çatı manın kayna ına gitme ve çatı maya neden olan durum ve ko ulları de i tirme yerine, sadece sonucu etkilemeye çalı ılır. Yöntem, bu sonucu almada ba arılıdır. Bu nedenledir ki, uzla tırma yöntemi ile çatı ma sadece geçici olarak azaltılır ya da önlenir. Bu yolla sa lanın uyumun kısa ömürlü olması, aynı yolun sık sık kullanılmasına neden olur (Aydın, 2005, s.s. 369-370).

V. BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Ara tırma Modeli

Bu ara tırmada betimsel nitelikte, genel tarama modeli kullanılmı tır. Buna göre ara tırmada Elazı il merkezi ve merkeze ba lı köylerde çalı an ö retmen ve yöneticilerin ileti imlerinden kaynaklanan çatı malar ve bu çatı maları yönetme yakla ımları saptanmaya çalı ılmı tır.

5.2. Evren ve Örneklem

Ara tırmanın evrenini, Elazı ili sınırları içinde resmi ilkö retim okullarında 2007 - 2008 e itim-ö retim yılında il merkezinde görev yapan 2400 ve Elazı merkeze ba lı köylerde görev yapan (müstakil sınıflı okullarda) 344 kadrolu ö retmen ve yönetici olu turmaktadır. Ara tırmanın örneklemeleri, ehir merkezi ve köyler için ayrı ayrı belirlenmi ve belirlenirken, Krejcie ve Morgan (1970, s.607)'ın geli tirdikleri a a ıda verilen formüle dayalı olarak geli tirilen, evren-örneklem listesinden yararlanılmı tır.

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{d^2 \cdot x(N - 1) + X^2 \cdot xP(1 - P)}$$

<p>X^2 - 1 serbestlik derecesinde seçilen güven düzeyine göre kay kare de eri (örnek 3,841) N - örneklem alınacak evrendeki eleman sayısı (örnek 2400) P - Evren ortalaması (Maksimum örneklem büyüklü ü 0,50 olarak kabul edilir) d - Kabul edilen güven düzeyi (Örnek 0,05)</p>
--

Bu örneklem belirleme yöntemine göre ehir merkezindeki 2400 ö retmenin en az 331'i köydeki 344 ö retmenin en az 186'sı alınması gereklidir. Ancak bu sayıların üstünde örneklem alınmı tır. Buna göre örneklem grubuna merkezdeki 2400 ö retmen ve yöneticinin 350'si kırsal alandaki 344 ö retmen ve yöneticinin 300'ü alınmı tır. Ayrıca ehir merkezinden örneklem alınırken 5 e itim bölgesi 5 ayrı küme olarak adlandırılmı ve her kümenin toplam ö retmen ve yöneticilerinin sayısı tes pit edilerek 2400'deki yüzdelik oranına göre örneklem alınmı tır. Buna göre ehir merkezinden küme örnekleme yöntemiyle e itim bölgelerine göre örneklem seçimi yöntemi uygulanmı tır. Belirlenen sayıyı olu turacak kadar okul rasgele seçilmı tir. Buna göre e itim bölgeleri açısından belirlenen örneklem ile ilgili veriler Tablo 3'de açıklanmı tır.

Tablo 3: Küme Örnekleme Yöntemi ile Örneklem Dağılımı

	1. E itim Bölgesi (1. Küme)	2. E itim Bölgesi (2. Küme)	3. E itim Bölgesi (3. Küme)	4. E itim Bölgesi (4. Küme)	5. E itim Bölgesi (5. Küme)
Toplam Öğretmen ve Yönetici Sayıları	559	266	532	627	416
2400' deki yaklaşık yüzdelik oranları	%23,30	%11,08	%22,17	%26,12	%17,33
331' in yüzdelik oranına göre alınması gereken örneklem sayısı	77	37	73	87	57
350' in yüzdelik oranına göre alınan örneklem sayısı	82	40	77	91	60

ELAZI MERKEZDEKİ EĞİTİM BÖLGELERİNE GÖRE ÖRNEKLEM ALINAN OKULLAR

1. BÖLGE

1	60. Yıl İlköğretim Okulu
2	Atatürk İlköğretim Okulu
3	Doğukent İlköğretim Okulu
4	Milli Egemenlik İlköğretim Okulu
5	Kıbrıs Kahitleri İlköğretim Okulu
6	Nahit Ergene İlköğretim Okulu

2. BÖLGE

1	Murat İlköğretim Okulu
2	Evrenpaşa İlköğretim Okulu
3	Elazığ İlköğretim Okulu
4	Cemal GÜRSEL İlköğretim Okulu

3. BÖLGE

1	smetpa a lköretim Okulu
2	Namık KEMAL lköretim Okulu
3	Dumlupınar lköretim Okulu
4	Mezre lköretim Okulu
5	Gazi Osmanpa a lköretim Okulu
6	Cumhuriyet lköretim Okulu
7	100. Yıl lköretim Okulu

4. BÖLGE

1	Yücel lköretim Okulu
2	Atatürk lköretim Okulu
3	Vali Lütfullah Bilgin lköretim Okulu
4	air Hayri lköretim Okulu
5	Muftafa Kemal lköretim Okulu
6	Mehmet Zeki lköretim Okulu
7	Yakup evki lköretim Okulu
8	Aziz Gül lköretim Okulu

5. BÖLGE

1	Koç lköretim Okulu
2	Bahçelievler lköretim Okulu
3	Tevfik Yaramanolu lköretim Okulu
4	Hilalkent lköretim Okulu
5	Yunus Emre lköretim Okulu

Tablo 4: Kent Merkezindeki İko retim Okulları Örneklem Da ılımı

NO	KENT MERKEZ NDEK OKULLAR	Verilen Anket Sayısı		De erlendirmeye Alınan Anket Sayısı		TOPLAM
		ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	
1	60. Yıl .Ö.O.	10	10	7	7	14
2	stıklal .Ö.O.	10	10	8	6	14
3	Do ukent .Ö.O.	12	8	10	5	15
4	Milli Egemenlik .Ö.O.	8	12	7	10	17
5	Kıbrıs ehitleri .Ö.O.	8	6	7	5	12
6	Nahit Ergene .Ö.O.	7	7	5	5	10
7	Murat .Ö.O.	8	7	5	5	10
8	Evrenpa a .Ö.O.	7	6	5	5	10
9	Elazı .Ö.O.	6	6	5	5	10
10	Cemal GÜRSEL .Ö.O.	8	6	6	4	10
11	smetpa a .Ö.O.	8	6	6	5	11
12	Namık KEMAL .Ö.O.	7	6	7	5	12
13	Dumlupınar .Ö.O.	8	6	7	5	12
14	Mezre .Ö.O.	9	9	7	7	14
15	Gazi Osmanpa a .Ö.O.	7	6	5	4	9
16	Cumhuriyet .Ö.O.	8	5	6	4	10
17	100. Yıl .Ö.O.	6	6	5	4	9
18	Yücel .Ö.O.	8	7	7	5	12
19	Atatürk .Ö.O.	10	5	8	4	12
20	Vali Lütfullah Bilgin .Ö.O.	8	5	6	4	10
21	air Hayri .Ö.O.	8	6	7	5	12
22	Muftafa Kemal .Ö.O.	8	6	7	4	11
23	Mehmet Zeki .Ö.O.	8	6	6	4	10
24	Yakup evki .Ö.O.	7	7	5	5	10
25	Aziz Gül .Ö.O.	10	8	8	6	14
26	Koç .Ö.O.	8	6	7	5	12
27	Bahçelievler .Ö.O.	8	6	7	5	12
28	Tevfik Yaramano lu .Ö.O.	8	8	6	6	12
29	Hilalkent .Ö.O.	10	6	8	5	13
30	Yunus Emre .Ö.O.	8	6	6	5	11
	T O P L A M :	246	204	196	154	350

Tablo 5: Merkeze Ba lı Müstakil Sınıflı Köy lkö retim Okulları Örneklem Da ılımı

NO	MÜSTAK L SINIFLI KÖY LKÖ RET M OKULLARI	Verilen Anket Sayısı		De erlendirmeye Alınan Anket Sayısı		TOPLAM
		ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	
1	60. Yıl	16	6	15	5	20
2	Akçakiraz	8	3	7	3	10
3	Altınçevre	9	4	8	4	12
4	Bahçekapı	10	5	8	6	14
5	Ertu rul	5	1	4	1	5
6	Hankendi	10	10	10	8	18
7	bn-i Sina	15	10	14	9	23
8	çme	3	7	3	7	10
9	Kanuni	12	8	10	8	18
10	Kar ıba	2	3	2	3	5
11	Koruk	7	3	7	3	10
12	Kuyulu	7	6	6	6	12
13	Mollakendi	4	11	4	10	14
14	ahinkaya	8	7	7	7	14
15	eker	7	7	7	7	14
16	ahsuvar	5	5	5	5	5
17	Uzuntarla	8	5	8	5	13
18	Vali Mehmet	6	4	6	4	10
19	Yavuz	2	5	2	5	7
20	Yazıkonak	12	6	12	6	18
21	Yazıkonak	20	6	20	6	26
22	Yünlüce	5	5	5	5	10
23	Yurtba ı	8	4	8	4	12
	T O P L A M	189	131	178	127	300

5.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Anket, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ile benzer uygulamalara ili kin yapılan çalı malardaki ölçme araçları incelenerek, alan yazın ve uzman görü leri çerçevesinde ara tırmacı tarafından olu turulmu tur. Anketin ilk bölümü “görev yeri”, “görev türü”, “ya ”, “cinsiyet” olarak, katılımcılara ait ki isel bilgileri içermektedir. kinci bölüm, *ileti imden*

kaynaklanan çatı malar'ın düzeyini tespit için 31 madde (1-31 arası); ve *ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde kullanılan stratejiler* 'in düzeyini tespit için 17 madde (32-48 arası) olmak üzere toplam 48 madde içermektedir. Her bir anket maddesi, katılıyorum (3), kısmen katılıyorum (2), katılmıyorum (1) ekinde üç seçeneklidir.

“ *leti imden kaynaklanan çatı malar* ” kısmı, kendi içinde “sosyo-kültürel faktörler”, “ki isel faktörler”, ve “ileti im becerileri” olmak üzere üç boyut altında; “*ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde kullanılan stratejiler*” kısmı ise, çatı ma yönetimi stratejilerine hitap edecek ekinde, “dinleme stratejisi”, “yüzle tirici strateji”, “bütünle tirici strateji”, “kaçınma stratejisi”, “algılama stratejisi” “toplantı stratejisi”, “müzakere stratejisi”, “arabulucuların kullanılması stratejisi” olmak üzere sekiz boyut altında gruplanmıştır.

Anketin iç tutarlılığı olarak Cronbach Alpha= .89; örneklemin uygunluğu açısından KMO = .86; anketin bütünlüğü açısından Bartlett'in küresellik Testi (BTS) = 6617.096 (P=.00) olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar anketin güvenilirlik ve uygunluk açılarından iyi durumda olduğunu göstermektedir.

Anket, araştırmacının kendisi tarafındanubat -Nisan 2008 dönemleri arasında Elazığmerkezi ve merkez köylerdeki (müstakil sınıflı) ilköretim okullarında uygulanmıştır. Merkez ilköretim okullarına dağıtılan 450 anketin 350'si; merkez köylerdeki ilköretim okullarına dağıtılan 320 anketin 300'ü değerlendirilmeye alınmıştır. Toplam 650 anket değerlendirilmiştir.

5.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi bilgisayar paket programı yardımıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılanlara ilişkin ki isel bilgiler frekans ve yüzdeler alınarak belirtilmiştir. Toplanan veriler karlılı tırmalı analizler için kullanılmıştır. Anket maddelerinin seçenekleri, sıralamalı ölçek türü gibi düşünülebileceğinden, anketin her bir maddesine ilişkin verilen dağılımı, araştırmaya katılanların ki isel verilerinden oluşan bağımsız değişkenler bakımında kaygıkare analizi ile karlılı tırılmıştır. Anketin kendi içindeki alt boyutlarının söz konusu bağımsız değişkenler açısından karlılı tırılması ise, toplanan veriler süreksiz değişken biçiminde olduğundan, Mann Whitney U testi ile yapılmıştır.

VI. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ara tırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar ele alınmıştır. Ara tırmanın alt amaçları ile bağlantısı da belirtilerek elde edilen bulgular ve yorumları da verilmektedir.

6.1 Çatı ma Yaratın Nedenlere li kin Bulgular ve Yorumu

Ara tırmanın 1. alt amacına ili kin olarak “ İkö retim okullarında görev yeri de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedir?” kay kare çözümlemesi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6’de görülmektedir.

Uygulanan anketin ilk 31 maddesi çatı ma yaratan ileti im türleri konusunda ara tırmaya katılanların görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Her bir madde bazında yapılan karıla tırma sonucunda 10, 22, 24 ve 31. maddeler görev yeri de i kenine göre (kent ve kırsal alan) grupların görüşleri arasında $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık belirlenmemiştir, diğ er tüm maddelerde görüş farkı oldu u görülmüştür. Öncelikle görüş farkı olmayan maddeleri yorumlamak gerekirse unlar söylenebilir.

“Okulumuzda ö retmenler arasındaki sosyo -kültürel farklılık ileti imi engellemektedir. (10. madde)” görüşü her iki grup tarafından da büyük ölçüde (kent merkezi = % 74,6; kırsal alan = % 66,9) benimsenmemiştir. 22 madde de yer alan “Okulumuzda bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinde n *atamaması* ileti imi güçle tirmektedir (22. madde)” görüşü açısından da gruplar benzer görüşleri benimsemektedirler. Buna göre her iki grubun yarısından fazlası (kent = % 53,5; kırsal alan = % 58,5) kısmen katılıyorum ve katılıyorum düzeyinde görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca gruplar “Okulumuzdaki ö retmenler arasında bilgi alı veri i yeterli düzeydedir. (24. madde)” görüşüne ço unlukla katılmamışlardır. 31. madde de yer alan “Okulumuzdaki yöneticiler tarafından yatay ileti im te vik edilmektedir (ö retmenler arası)” görüşüne her iki grup kısmen katılmışlardır.

Görüş farklılığının oldu u belirlenen geriye kalan maddelerdeki görüşler ise öyle özetlenebilir. Kırsal alanda görev yapan ö retmenler, kent merkezinde görev yapan ö retmenlere göre okul kurallarına uymayan ö retmenlerle daha mesafeli ileti im kuruldu u (madde 1), okul üyeleri arasında dedikoduya yol **açmayan** açık bir ileti imin kısmen var oldu u (madde 2), bazı ö retmenlerin de i mez do rularını olmasının ileti imi bir ölçüde

güçle tirdi i (madde 23) ve ileti imin daha çok yöneticiden ö retmene do ru gerçekte ti i (madde 30) yönündeki görü leri ortaya koydukları gözlenmi tir.

Tablo 6: Kent Merkezinde veya Kırsal Alanda Görev Yapma Durumuna Göre İletimden Kaynaklanan Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşler

Madde No	Kent Merkezi								Kırsal Alan (Köy)								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
1	Okulumuzda okul kurallarına uymayan öğretmenlerle mesafeli iletişim kurulur																22,882	0,000
	107	30,5	63	46,4	81	23,1	351	100,0	146	48,8	101	33,8	52	17,4	299	100,0		
2	Okul üyeleri arasında dedikoduya yol açmayan açık bir iletişim ortamı vardır.																7,306	0,026
	59	16,8	140	39,9	152	43,3	351	100,0	55	18,4	145	48,5	99	33,1	299	100,0		
3	Okulumuzda olayları alevlendirici dil ve ifadelerle sıklıkla karşılaşmaktadır.																57,909	0,000
	24	0,8	74	21,1	253	72,5	351	100,0	68	22,7	98	32,8	133	44,5	299	100,0		
4	Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin düşüncelerine değer vermemektedir.																30,433	0,000
	46	13,1	93	26,5	212	60,4	351	100,0	82	27,4	95	31,8	122	40,8	299	100,0		
5	Okuldaki uygulamalara ilişkin görüş ve önerilerimi okul yöneticisiyle rahatlıkla paylaşabilmekteyim.																30,034	0,000
	38	10,8	92	26,2	221	63,6	351	100,0	82	27,4	70	23,4	147	49,2	299	100,0		
6	Sorunlarımı iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ulaşabiliyorum.																45,115	0,000
	19	5,4	71	20,2	261	74,4	351	100,0	55	18,4	92	30,8	152	50,8	299	100,0		
7	Okulumuzda iletişim engelleyen bir üst düzey kişi vardır.																18,019	0,000
	38	10,8	70	19,9	243	69,2	351	100,0	44	14,7	96	32,1	159	53,2	299	100,0		
8	Okulumuzdaki iletişim ortamını rahatsız edici gruplar hâkimdir.																15,220	0,000
	26	7,1	89	25,4	237	67,5	351	100,0	47	15,7	86	28,8	166	55,5	299	100,0		
9	Okulumuza yeni atanan öğretmenlerin okul ortamına alışmasını kolaylaştıracak bir iletişim ortamı vardır.																49,148	0,000
	30	8,5	47	13,4	274	78,1	351	100,0	27	9,0	109	34,5	163	54,5	299	100,0		
10	Okulumuzda öğretmenler arasındaki sosyo-kültürel (örn. Batılı-Doğulu olma vb.) farklılık iletişimi engellemektedir.																5,480	0,065
	42	12,0	47	13,4	262	74,6	351	100,0	53	17,7	46	15,4	200	66,9	299	100,0		
11	Okulumuzda yaşanan iletişim çatışmaları en çok bayan öğretmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır.																22,293	0,000
	39	11,1	86	24,5	226	64,4	351	100,0	44	14,7	117	39,1	138	46,2	299	100,0		
12	Okulumuzda yaşanan iletişim çatışmaları en çok erkek öğretmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır.																21,261	0,000
	18	5,1	71	20,2	262	74,6	351	100,0	38	12,7	85	28,4	176	58,9	299	100,0		

Tablo 6'dan devam

Madde No	Kent Merkezi								Kırsal Alan (Köy)								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
13	Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok bayan ve erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır..																6,776	0,034
14	4,1	86	24,5	251	71,5	351	100,0	21	7,0	91	30,4	187	62,5	299	100,0			
14	Okulumuzdaki ö retmenler arasındaki ya farkı ileti imi güçle tirmektedir.																17,983	0,000
20	5,7	69	19,7	262	74,6	351	100,0	40	13,4	78	26,1	181	60,5	299	100,0			
15	Okulumuzdaki ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan vermeyecek açık bir ileti im vardır.																36,437	0,000
16	4,6	100	28,5	235	67,0	351	100,0	41	13,7	123	41,1	135	45,2	299	100,0			
16	Okulumuzda ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im vardır.																41,272	0,000
16	4,6	118	33,6	217	61,8	351	100,0	51	17,1	126	42,1	122	40,8	299	100,0			
17	Okulumuzda ya anan çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki ileri kayırması yol açmaktadır.																38,198	0,000
24	6,8	89	25,4	238	67,8	351	100,0	71	23,7	72	24,1	156	52,2	299	100,0			
18	Okulumuzda ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutu m ve davranı lar ileti imi engellemektedir.																49,515	0,000
12	3,4	96	27,4	243	69,2	351	100,0	58	19,4	93	31,1	148	49,5	299	100,0			
19	Okulumuzdaki ö retmenlerin sahip oldukları de er yargıları ileti imi kolayla tırmaktadır.																55,513	0,000
21	6,0	123	35,6	207	59,0	351	100,0	53	17,7	152	50,8	94	31,4	299	100,0			
20	Önyargı okulumuzda yaygın bir tutumdur.																25,479	0,000
34	9,7	77	21,9	240	68,4	351	100,0	15	5,0	118	39,5	166	55,5	299	100,0			
21	Okulumuzda bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesi ileti imde soru nlara yol açmaktadır.																11,949	0,008
24	6,8	151	43,0	179	50,1	351	100,0	38	12,7	146	48,8	115	38,5	299	100,0			
22	Okulumuzda bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden atamaması ileti imi güçle tirmektedir.																2,370	0,306
32	9,1	156	44,4	163	46,4	351	100,0	36	12,0	139	46,5	124	41,5	299	100,0			
23	Okulumuzda bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olması ileti imi güçle tirmektedir.																16,245	0,000
35	10,0	157	44,7	159	45,3	351	100,0	57	19,1	144	48,2	98	32,8	299	100,0			
24	Okulumuzdaki ö retmenler arasında bilgi alı veri i yeterli düzeydedir.																0,702	0,704
29	8,3	136	38,7	186	53,0	351	100,0	29	9,7	120	40,1	150	50,2	299	100,0			

Tablo 6'dan devam

Madde No	Kent Merkezi								Kırsal Alan (Köy)								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
25	Okulumuzda jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları alaycı bir şekilde kullanılmaktadır.																38,139	0,000
	13	3,7	93	26,5	245	69,8	351	100,0	68	16,1	99	13,1	152	50,8	299	100,0		
26	Okulumuzdaki çalışmalar için geliştirilen sosyal etkinlikler okulumuzdaki iletişimi olumlu yönde etkilemektedir.																11,859	0,003
	84	23,9	93	26,5	174	49,6	351	100,0	57	19,1	117	39,1	125	41,8	299	100,0		
27	Okulumuzda mesajların açık ve anlaşılır bir şekilde verilmemesi iletişimde yanlış anlamalara yol açmaktadır.																11,764	0,003
	33	9,4	134	38,2	184	52,4	351	100,0	50	16,7	126	42,7	123	41,1	299	100,0		
28	Okulumuzda iletişim kanalları etkili şekilde kullanılmaktadır.																43,868	0,000
	22	6,3	176	50,1	153	43,6	351	100,0	74	24,7	118	39,5	107	35,8	299	100,0		
29	Okulumuzda iletişimin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması öğrencilerin gelişmesini kısıtlamaktadır.																27,792	0,000
	24	6,8	113	32,2	214	61,0	351	100,0	58	19,4	105	35,1	136	45,5	299	100,0		
30	Okulumuzdaki iletişim akımı sadece yöneticilerden öğretmenlere doğru ilerlemektedir.																7,694	0,021
	62	17,7	158	45,1	131	37,3	351	100,0	62	20,7	156	52,2	81	27,1	299	100,0		
31	Okulumuzdaki yöneticiler tarafından yatay iletişim teşvik edilmektedir (öğretmenler arası).																2,850	0,240
	84	23,9	160	45,6	107	30,5	351	100,0	61	20,4	129	43,1	109	36,5	299	100,0		

Kentte görev yapan ö retmenler ise kırsal alandaki ö retmenlere göre yönetici ve ö retmenlerin birbirlerinin görüşlerine yeterince değer vermedikleri (madde 4), görüş ve önerilerini okul yöneticileri ile yeterince paylaşmadıkları (madde 5), sorunları iletmek için yöneticiye rahat ulaşamadıkları (madde 6), okulda iletişim engelleyen bir üst üste ilişkinin olduğu (madde 7) ve okulda iletişim ortamını olumsuz etkileyen gruplaşmalar olduğu (madde 8) görüşlerini daha fazla benimsemektedirler. Ayrıca kentte görev yapan ö retmenler kırsal alanda görev yapan ö retmenlere göre yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alışmasını kolaylaştıracak bir iletişim ortamı olmadığı (madde 9), ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel (örn. Batılı-Doğulu olma vb.) farklılığın iletişimi engellemediği (madde 10), yeni atanan iletişim çatışmalarının çoğunlukla bayan ö retmenler arasındaki (madde 11), erkek ö retmenler arasındaki (madde 12) ya da erkek ö retmenler ile bayan ö retmenler arasındaki (madde 13) iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmadığı görüşlerini daha çok kabul etmektedirler.

Kentte yeni atananların, ö retmenler arasındaki farkının iletişimi güçleştirici bir etken olmadığı (madde 14), ö retmenler arasındaki karşılıklı güvene dayalı bir iletişim olmadığı (madde 16), yeni atanan çatışmaların çoğunlukla yöneticilerin bazı kişileri kayırmasının fazlaca yeni atandı (madde 17) yönündeki görüşleri kırsal alanda görev yapanlara göre ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bilgi saklama, kıskanma vb. olumsuz davranışlar (madde 18), önyargı (madde 20), ö retmenlerin alışkanlıkları (madde 21), olumsuz bazı jest mimik hareketlerinin (madde 25) iletişimi engelleyecek bir boyutta okullarda yer almadığı düğüncelerinin kentte görev yapanların, kırsal kesimde görev yapanlara göre daha fazla kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Öte yandan yine kentte görev yapanların, sosyal etkinliklerin iletişimi olumlu yönde etkilemediği (madde 26), mesajların açık ve anlaşılır verilmemesi gibi bir durumun fazlaca yeni atandı (madde 27), okullarda iletişim kanallarının kısmen etkili biçimde kullanıldığı (madde 28) görüşünü daha fazla benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca iletişimin resmi kanallar yoluyla sağlanmaya çalışılmasının etkilerinin gelişmesini kısıtlamadığı (madde 29) görüşü de kentte görev yapanlar tarafından vurgulanmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi olan “**İlkö retim okullarında görev türü de ikenine göre çatışma yaratan iletişim türlerinin düzeyi nedir?**” sorusunu cevaplamak için kaygı-kare çözümlemesi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Okul Yöneticileri (Md. Ve Md. Yrd.) ile Ö retmenlerin İletimden Kaynaklanan Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşler

Madde No	Müdür ve Müdür Yardımcıları								Ö retmenler								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
1	Okulumuzda okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli iletişim kurulumuz																8,074	0,018
	22	56,4	15	38,5	2	5,1	39	100,0	231	37,8	249	40,8	131	21,4	611	100,0		
2	Okul üyeleri arasında dedikoduya yol açmayan açık bir iletişim ortamı vardır.																5,838	0,054
	8	20,5	10	26,6	21	53,8	39	100,0	106	17,3	275	45,0	230	37,7	611	100,0		
3	Okulumuzda olayları alevlendirici dil ve ifadelerle sıklıkla karşılaşılmaktadır.																6,319	0,042
	5	12,8	4	10,3	30	76,9	39	100,0	87	14,2	168	27,5	356	58,3	611	100,0		
4	Yönetici ve ö retmenler birbirlerinin düşüncelerine değer vermemektedir.																6,988	0,030
	5	12,8	6	15,4	28	71,8	39	100,0	123	19,7	182	28,9	334	51,4	611	100,0		
5	Okuldaki uygulamalara ilişkin görüş ve önerilerimi okul yöneticisiyle rahatlıkla paylaşabilmekteyim.																11,536	0,003
	1	2,6	17	43,6	21	53,8	39	100,0	119	19,5	145	23,7	347	56,8	611	100,0		
6	Sorunlarımı iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ulaşabiliyorum.																3,282	0,194
	1	2,6	11	28,2	27	69,2	39	100,0	74	12,1	152	24,9	385	63,0	611	100,0		
7	Okulumuzda iletişim engelleyen bir üst düzey kişi vardır.																2,908	0,234
	4	10,3	6	15,4	29	74,4	39	100,0	78	12,8	160	26,2	373	61,0	611	100,0		
8	Okulumuzdaki iletişim ortamını rahatsız edici gruplar hâkimdir.																7,565	0,023
	1	2,6	6	15,4	32	82,1	39	100,0	72	11,8	169	27,7	370	60,6	611	100,0		
9	Okulumuza yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alışmasını kolaylaştıracak bir iletişim ortamı vardır.																35,761	0,000
	13	33,3	1	2,6	25	64,1	39	100,0	45	7,4	156	25,5	410	67,1	611	100,0		
10	Okulumuzda ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel (örn. Batılı-Doğulu olma vb.) farklılık iletişimi engellemektedir.																2,873	0,238
	6	15,4	2	5,1	31	79,5	39	100,0	89	14,6	91	14,9	431	70,5	611	100,0		
11	Okulumuzda yaşanan iletişim çatışmaları en çok bayan ö retmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır.																4,519	0,104
	8	20,5	7	17,9	24	61,5	39	100,0	75	12,3	196	32,1	340	55,6	611	100,0		
12	Okulumuzda yaşanan iletişim çatışmaları en çok erkek ö retmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır.																6,351	0,042
	5	12,8	3	7,7	31	79,5	39	100,0	51	8,3	153	25,0	407	66,6	611	100,0		

Tablo 7'den devam

Madde No	Müdür ve Müdür Yardımcıları								Ö retmenler								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
13	Okulumuzda ya anan ileti im çatı ma ları en çok bayan ve erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır..																0,388	0,824
	2	5,1	9	23,1	28	71,8	39	100,0	33	5,4	168	27,5	410	67,1	611	100,0		
14	Okulumuzdaki ö retmenler arasındaki ya farkı ileti imi güçle tirmektedir.																0,740	0,691
	3	7,7	7	17,9	29	74,4	39	100,0	57	9,3	140	22,9	414	67,8	611	100,0		
15	Okulumuzdaki ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan vermeyecek açık bir ileti im vardır.																10,813	0,004
	2	5,1	5	12,8	32	82,1	39	100,0	55	9,0	218	35,7	338	55,3	611	100,0		
16	Okulumuzda ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im vardır.																17,549	0,000
	1	2,6	5	12,8	33	84,6	39	100,0	66	10,8	239	39,1	306	50,1	611	100,0		
17	Okulumuzda ya anan çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki ileri kayırması y ol açmaktadır.																3,215	0,200
	7	17,9	5	12,8	27	69,2	39	100,0	88	14,4	156	25,5	367	60,1	611	100,0		
18	Okulumuzda ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ileti imi engellemektedir.																5,526	0,063
	6	15,4	5	12,8	28	71,8	39	100,0	64	10,5	184	30,1	363	59,4	611	100,0		
19	Okulumuzdaki ö retmenlerin sahip oldukları de er yargıları ileti imi kolayla tırmaktadır.																1,151	0,562
	3	7,7	15	38,5	21	53,8	39	100,0	71	11,6	260	42,6	280	45,8	611	100,0		
20	Önyargı okulumuzda yaygın bir tutumdur.																2,950	2,229
	3	7,7	7	17,9	29	74,4	39	100,0	46	7,5	188	30,8	377	61,7	611	100,0		
21	Okulumuzda bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesi ileti imde sorunlara yol açmaktadır.																4,839	0,089
	2	5,1	13	33,3	24	61,5	39	100,0	65	9,8	284	46,5	267	43,7	611	100,0		
22	Okulumuzda bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden atamaması ileti imi güçle tirmektedir.																3,386	3,184
	1	2,6	17	43,6	21	53,8	39	100,0	67	11,0	278	45,5	266	43,5	611	100,0		
23	Okulumuzda bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olması ileti imi güçle tirmektedir.																7,222	0,027
	1	2,6	25	64,1	13	33,3	39	100,0	92	15,1	276	45,2	243	39,8	611	100,0		
24	Okulumuzdaki ö retmenler arasında bilgi alı veri i yeterli düzeydedir.																3,595	0,166
	1	2,6	13	33,3	25	64,1	39	100,0	58	9,5	243	39,8	310	50,7	611	100,0		

Tablo 7'den devam

Madde No	Müdür ve Müdür Yardımcıları								Ö retmenler								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
25	Okulumuzda jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları alaycı bir şekilde kullanılmaktadır.																9,787	0,007
	2	5,1	4	10,3	33	84,6	39	100,0	59	9,7	188	30,8	364	59,6	611	100,0		
26	Okulumuzdaki çalışanlar için geliştirilen sosyal etkinlikler okulumuzdaki iletişimi olumlu yönde etkilemektedir.																10,219	0,006
	3	7,7	21	53,8	15	38,5	39	100,0	138	22,6	189	30,9	284	46,5	611	100,0		
27	Okulumuzda mesajların açık ve anlaşılır bir şekilde verilmemesi iletişimde yanlış anlamalara yol açmaktadır.																0,349	0,840
	4	10,3	17	43,6	18	46,2	39	100,0	79	12,9	243	39,8	289	47,3	611	100,0		
28	Okulumuzda iletişim kanalları etkili şekilde kullanılmaktadır.																8,439	0,015
	5	12,8	10	25,6	24	61,5	39	100,0	91	14,9	284	46,5	236	38,6	611	100,0		
29	Okulumuzda iletişimin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması öğrencilerin gelişmesini kısıtlamaktadır.																1,287	0,525
	7	17,9	11	28,2	21	53,8	39	100,0	75	12,3	207	33,9	329	53,8	611	100,0		
30	Okulumuzdaki iletişim akımı sadece yöneticilerden öğretmenlere doğru ilerlemektedir.																1,459	0,482
	5	12,8	22	56,4	12	30,8	39	100,0	119	19,5	292	47,8	200	32,7	611	100,0		
31	Okulumuzdaki yöneticiler tarafından yatay iletişim teşvik edilmektedir (ö retmenler arası).																2,144	0,342
	11	28,2	13	33,3	15	38,5	39	100,0	134	21,9	276	45,2	201	32,9	611	100,0		

Anketin çatı ma yaratan ileti im türleri ile ilgili ilk 31 maddesi iki görev türü (Okul müdürü-müdür yardımcıları ile ö retmenler) açısından kar ıla tırımı tır. Her bir madde bazında yapılan kar ıla tırma sonucunda 2, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27,29, 30 ve 31. maddelerde görev türü de i kenine göre grupların görü leri arasında $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık belirlenmemi tir. Di er tüm maddelerde anlamlı görü farkı oldu u görülmü tür. Grupların görü leri arasında anlamlı fark olmayan maddelere ili kin bulgular öyle söylenebilir.

Ara tırmaya katılanların 39'u okul müdürü ve müdür yardımcısı 611'i ö retmendir. Ö retmenler okul üyeleri arasında dedikoduya yol **açmayan** açık bir ileti imin kısmen var oldu unu (madde 2) belirtirken yöneticiler bu görü e ço unlukla katılmamaktadırlar. Her iki grup sorunları iletmek için yöneticiye rahat ula amadıklarını (madde 6), okulda ileti imi engelleyen bir ast üst ili kisinin oldu u görü üne (madde 7) ço unlukla kar ı çıkmı lar , ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılı ın ileti imi engellemedi i ni (madde 10) ifade etmi lerdir. Bunun yanında ileti im çatı malarının ço unlukla bayan ö retmenler arasındaki (madde 11), ya da erkek ö retmenler ile bayan ö retmenler arasındaki (m adde 13) ileti imin etkisizli inden kaynaklanmadı ı ve ö retmenler arasındaki ya farkının ileti imi güçle tiren bir unsur olmadı ı (madde 14) görü lerini ço unlukla benimsemi lerdir.

Her iki grup, ya anan çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki ileri k ayırmasının yol açtı ı (madde 17) bilgi saklama, kıskanma vb. olumsuz davranı lar (madde 18), önyargı (madde 20), ö retmenlerin alınganlıkları (madde 21), bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden **atamaması** (madde 22) gibi nedenlerin ileti im sorunlarına yol açtı ı görü lerine ço unlukla katılmadıkları belirlenmi tir. Ayrıca gruplar, ö retmenler arasında bilgi alı veri inin yeterli düzeyde olmadı ı (madde 24), mesajların açık ve anla ılır bir ekilde **verilmemesi** ileti imde kısmen yanlı anlamalara yol açabildi i (madde 27), ileti imin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması ili kilerin geli mesini kısıtladı ını (madde 29) ve ileti im akımı kısmen yöneticilerden ö retmenlere do ru i ledi i (madde 30) görü lerini benimsemi lerdir.

Ara tırmanın ikinci amacına ili kin olarak yapılan kay kare analizine göre grupların görü leri arasında 1, 3, 4, 5, 8, 9, 12, 15, 16, 23, 25, 26 ve 28. maddelerde $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık belirlenmi tir. Bu maddelere ili kin bulgular a a ıda özetlenmi t ir.

Tablo 2'de görüldü ü gibi okul yöneticileri ö retmenlere göre okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli ileti im kuruldu u (madde 1), olayları alevlendirici dil ve ifadelere sıklıkla ba vurulmadı ı (madde 3) ve yönetici ve ö retmenlerin birbirlerinin dü üncelerine ço unlukla de er verdikleri (madde 4) yönündeki görü leri daha fazla

benimsemi lerdir. Bunun yanında okuldaki uygulamalara ili kin görü ve önerileri okul yöneticisiyle rahatlıkla payla abilme (madde 5) konusunda her iki grup ta öncelik le bu görü e katılmamı lar, ancak yöneticilerin % 43,6'sının kısmen katıldı ı da gözlenmi tir.

Yöneticiler ileti im ortamını rahatsız edici grupla malar oldu u (madde 8), ileti im çatı maları en çok erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı (madde 12), ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan verme yecek açık bir ileti im oldu u (madde 15) ve ö retmenler arasında kar ılıklı gü vene dayalı bir ileti im oldu u (madde 16) görü lerine ö retmenlere göre daha fazla katılmamı lard ır. Ö retmenler ise yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tır acak bir ileti im ortamı oldu u görü üne yöneticilerden daha fazla katılmamı lardır (madde 9).

Bunların yanında yöneticiler ö retmenlere göre, bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olması ileti imi güçle tirdi i (madde 23) görü üne daha fazla oranda kısmen katılmı lar, jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz ileti im araçları alaycı bir ekilde kullanıldı ı görü üne (madde 25) daha fazla katılmamı lardır. Yine yöneticiler okulda çalı anlar için geli tirilen sosyal etkinliklerin ileti imi olumlu yönde etkiledi i görü üne (madde 26) kısmen katılmı lar ve okulda ileti im kanalları etkili ekilde kullanıldı ı görü üne (madde 28) ço unlukla katılmamı lardır.

Ara tırmanın 3. alt problemi “ **lkö retim okullarında ya de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedir?**” sorusu ile ilgili olarak grupların görü leri kay kare analizi ile çözümlenmi tir. Elde edilen bulgular Tablo 8'de sunulmu tur.

Tablo 8: Ya Gruplarına Göre İletimden Kaynaklanan Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşler

Madde No	f %	21 – 29 ya				30 – 39 ya				40 – 49 ya				50 ve üzeri				X ²	Anl. Düz (p)
		Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top		
1	Okulumuzda okul kurallarına uymayan öğrencilerle mesafeli iletişim kurulur																28,145	0,000*	
	f	43	47	34	124	126	159	51	336	48	35	34	117	36	23	14			73
	%	34,7	37,9	27,4	100,0	37,5	47,3	15,2	100,0	41,0	29,9	29,1	100,0	49,3	31,5	19,2			100,0
2	Okul üyeleri arasında dedikoduya yol açmayan açık bir iletişim ortamı vardır.																19,442	0,003*	
	f	25	61	38	124	67	149	120	336	11	42	64	117	11	33	29			73
	%	20,2	49,2	30,6	100,0	19,9	44,3	35,7	100,0	9,4	35,9	54,7	100,0	15,1	45,2	39,7			100,0
3	Okulumuzda olayları alevlendirici dil ve ifadelerle sıklıkla karşılaşılır.																43,085	0,000*	
	f	14	34	76	124	65	104	167	336	6	29	82	117	7	5	61			73
	%	11,3	27,4	61,3	100,0	19,3	31,0	49,7	100,0	5,1	24,8	70,1	100,0	9,6	6,8	83,6			100,0
4	Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin düşüncelerine değer vermemektedir.																37,164	0,000*	
	f	20	28	76	124	79	122	135	336	16	27	74	117	13	11	49			73
	%	16,1	22,6	61,3	100,0	23,5	36,3	40,2	100,0	13,7	23,1	63,2	100,0	17,8	15,1	67,1			100,0
5	Okuldaki uygulamalara ilişkin görüş ve önerilerimi okul yöneticisiyle rahatlıkla paylaşabilmekteyim.																61,193	0,000*	
	f	19	27	78	124	79	113	144	336	14	16	87	117	8	6	59			73
	%	15,3	21,8	62,9	100,0	23,5	33,6	42,9	100,0	12,0	13,7	74,4	100,0	11,0	8,2	80,8			100,0
6	Sorunlarımı iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ulaşabiliyorum.																69,896	0,000*	
	f	11	18	95	124	55	118	163	336	7	20	90	117	2	7	64			73
	%	8,9	14,5	76,6	100,0	16,4	35,1	48,5	100,0	6,0	17,1	76,9	100,0	2,7	9,6	87,7			100,0
7	Okulumuzda iletişim engelleyen bir üst üste kişi vardır.																20,825	0,000*	
	f	10	39	75	124	50	92	194	336	12	30	75	117	10	5	58			73
	%	8,1	31,5	60,5	100,0	14,9	27,4	57,7	100,0	10,3	25,6	64,1	100,0	13,7	6,8	79,5			100,0
8	Okulumuzdaki iletişim ortamını rahatsız edici gruplar hakimdir.																26,879	0,000*	
	f	16	27	81	124	45	112	179	336	7	25	85	117	5	11	57			73
	%	12,9	21,8	65,3	100,0	13,4	33,3	53,3	100,0	6,0	21,4	72,6	100,0	6,8	15,1	78,1			100,0

P < 0,05 anlamlı

Ka: Katılıyorum; K.K.:Kısmen Katılıyorum; K: Katılmıyorum

Tablo 8'den devam

Madde No	f %	21 – 29 ya				30 – 39 ya				40 – 49 ya				50 ve üzeri				X ²	Anl. Düz (p)
		Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top		
9	Okulumuza yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tır acak bir ileti im ortamı vardır.																49,823	0,000*	
	f	17	22	85	124	30	114	192	336	7	18	92	117	4	3	66			73
	%	13,7	17,7	68,5	100,0	8,9	33,9	57,1	100,0	6,0	15,4	78,6	100,0	5,5	4,1	90,4			100,0
10	Okulumuzda ö retmenler arasındaki sosyo -kültürel (örn. Batılı-Do ulu olma vb.) farklılık ileti imi engellemektedir.																9,865	0,130	
	f	20	20	84	124	48	53	235	336	11	15	91	117	16	5	52			73
	%	16,1	16,1	67,7	100,0	14,3	15,8	69,9	100,0	9,4	12,8	77,8	100,0	21,9	6,8	71,2			100,0
11	Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok bayan ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır.																55,005	0,000*	
	f	29	34	61	124	20	109	207	336	23	22	72	117	11	38	24			73
	%	23,4	27,4	49,2	100,0	6,0	32,4	61,6	100,0	19,7	18,8	61,5	100,0	15,1	52,1	32,9			100,0
12	Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır.																8,238	0,221	
	f	8	28	88	124	31	77	228	336	6	31	80	117	11	20	42			73
	%	6,5	22,6	71,0	100,0	9,2	22,9	67,9	100,0	5,1	26,5	68,4	100,0	15,1	27,4	57,5			100,0
13	Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok bayan ve erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır..																18,850	0,004*	
	f	9	43	72	124	21	88	227	336	2	20	95	117	3	26	44			73
	%	7,3	34,7	58,1	100,0	6,3	26,2	67,6	100,0	1,7	17,1	81,2	100,0	4,1	35,6	60,3			100,0
14	Okulumuzdaki ö retmenler arasındaki ya farkı ileti imi güçle tirmektedir.																68,432	0,000*	
	f	9	22	93	124	26	98	212	336	2	20	95	117	23	7	43			73
	%	7,3	17,7	75,0	100,0	7,7	29,2	63,1	100,0	1,7	17,1	81,2	100,0	31,5	9,6	58,9			100,0
15	Okulumuzdaki ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan vermeyecek açık bir ileti im vardır.																54,627	0,000*	
	f	10	42	72	124	33	151	152	336	9	23	85	117	5	7	61			73
	%	8,1	33,9	58,1	100,0	9,8	44,9	45,2	100,0	7,7	19,7	72,6	100,0	6,8	9,6	83,6			100,0
16	Okulumuzda ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im vardır.																41,598	0,000*	
	f	12	38	74	124	40	159	137	336	11	33	73	117	4	14	55			73
	%	9,7	30,6	59,7	100,0	11,9	47,3	40,8	100,0	9,4	28,2	62,4	100,0	5,5	19,2	75,3			100,0

P < 0,05 anlamlı

Tablo8'den devam

Madde No	f %	21 – 29 ya				30 – 39 ya				40 – 49 ya				50 ve üzeri				X ²	Anl. Düz (p)
		Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top		
17	Okulumuzda ya anan çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki ileri kayırması yol açmaktadır.																42,407	0,000*	
	f	16	35	73	124	66	99	171	336	9	18	90	117	4	9	60			73
	%	12,9	28,2	58,9	100,0	19,6	29,5	50,9	100,0	7,7	15,4	76,9	100,0	5,5	12,3	82,2			100,0
18	Okulumuzda ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ileti imi engellemektedir.																19,205	0,004*	
	f	19	29	76	124	41	109	186	336	8	25	84	117	2	26	45			73
	%	15,3	23,4	61,3	100,0	12,2	32,4	55,4	100,0	6,8	21,4	71,8	100,0	2,7	35,6	61,6			100,0
19	Okulumuzdaki ö retmenlerin sahip oldukları de er yargıları ileti imi kolayla tırmaktadır.																19,288	0,004*	
	f	21	50	53	124	33	157	146	336	7	49	61	117	13	19	41			73
	%	16,9	40,3	42,7	100,0	9,8	46,7	43,5	100,0	6,0	41,9	52,1	100,0	17,8	26,0	56,2			100,0
20	Önyargı okulumuzda yaygın bir tutumdur.																55,200	0,000*	
	f	17	32	75	124	26	134	176	336	4	22	91	117	2	7	64			73
	%	13,7	25,8	60,5	100,0	7,7	39,9	52,4	100,0	3,4	18,8	77,8	100,0	2,7	9,6	87,8			100,0
21	Okulumuzda bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesi ileti imde sorunlara yol açmaktadır.																26,876	0,000*	
	f	15	67	42	124	33	166	137	336	6	37	74	117	8	27	38			73
	%	12,1	54,0	33,9	100,0	9,8	49,4	40,8	100,0	5,1	31,6	63,2	100,0	11,0	37,0	52,1			100,0
22	Okulumuzda bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden atamaması ileti imi güçle tirmektedir.																13,171	0,000*	
	f	10	51	63	124	35	168	133	336	11	43	63	117	12	33	28			73
	%	8,1	41,1	50,8	100,0	10,4	50,0	39,6	100,0	9,4	36,8	53,8	100,0	16,4	45,2	38,4			100,0
23	Okulumuzda bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olması ileti imi güçle tirmektedir.																25,263	0,000*	
	f	30	46	48	124	39	173	124	336	14	42	61	117	10	40	23			73
	%	24,2	37,1	38,7	100,0	11,6	51,5	36,9	100,0	12,0	35,9	52,1	100,0	13,7	54,8	31,5			100,0
24	Okulumuzdaki ö retmenler arasında bilgi alı veri i yeterli düzeydedir.																48,837	0,000*	
	f	13	46	65	124	29	168	139	336	15	21	81	117	2	21	50			73
	%	10,5	37,1	52,4	100,0	8,6	50,0	41,4	100,0	12,8	17,9	69,2	100,0	2,7	28,8	68,5			100,0

P < 0,05 anlamlı

Tablo 8'den devam

Madde No	f %	21 – 29 ya				30 – 39 ya				40 – 49 ya				50 ve üzeri				X ²	Anl. Düz (p)
		Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top		
25	Okulumuzda jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları alaycı bir şekilde kullanılmaktadır.																	28,937	0,000*
	f	15	39	70	124	30	118	188	336	4	21	92	117	12	14	47	73		
	%	12,1	31,5	56,5	100,0	8,9	35,1	56,0	100,0	3,4	17,9	78,6	100,0	16,4	19,2	64,4	100,0		
26	Okulumuzdaki çalışanlar için geliştirilen sosyal etkinlikler okulumuzdaki iletişimimi olumlu yönde etkilemektedir.																	46,680	0,000*
	f	13	31	80	124	99	121	116	336	15	38	64	117	14	20	39	73		
	%	10,5	25,0	64,5	100,0	29,5	36,0	34,5	100,0	12,8	32,5	54,7	100,0	19,2	27,4	53,4	100,0		
27	Okulumuzda mesajların açık ve anlaşılır bir şekilde verilmemesi iletişimimde yanlış anlamalara yol açmaktadır.																	32,596	0,000*
	f	20	43	61	124	50	166	140	336	10	30	77	117	3	41	29	73		
	%	16,1	34,7	49,2	100,0	14,9	43,5	41,7	100,0	8,5	25,6	65,8	100,0	4,1	58,2	39,7	100,0		
28	Okulumuzda iletişim kanalları etkili şekilde kullanılmaktadır.																	91,559	0,000*
	f	24	64	36	124	60	182	94	336	6	31	80	117	6	17	50	73		
	%	19,4	51,6	29,0	100,0	17,9	54,2	28,0	100,0	5,1	26,5	68,4	100,0	8,2	23,3	68,5	100,0		
29	Okulumuzda iletişimimin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması iletişimimizin gelişmesini kısıtlamaktadır.																	28,820	0,000*
	f	9	61	54	124	52	112	172	336	14	24	79	117	7	21	45	73		
	%	7,3	49,2	43,5	100,0	15,5	33,3	51,2	100,0	12,0	20,5	67,5	100,0	9,6	28,8	61,6	100,0		
30	Okulumuzdaki iletişim akımı sadece yöneticilerden öğretmenlere doğru ilerlemektedir.																	27,859	0,000*
	f	21	62	41	124	52	187	97	336	36	35	46	117	15	30	28	73		
	%	16,9	50,0	33,1	100,0	15,5	55,7	28,9	100,0	30,8	29,9	39,3	100,0	20,5	41,1	38,4	100,0		
31	Okulumuzdaki yöneticiler tarafından yatay iletişim teşvik edilmektedir (öğretmenler arası).																	24,730	0,000*
	f	13	77	34	124	85	135	116	336	25	47	45	117	22	30	21	73		
	%	10,5	62,1	27,4	100,0	25,3	40,2	34,5	100,0	21,4	40,2	38,5	100,0	30,1	41,1	28,8	100,0		

P<0,05 anlamlı

Çatı ma yaratan ileti im türleri ile ilgili olarak anketin ilk 31 maddesi 4 ya grubu (21 - 29; 30-39; 40-49; 50 ve üzeri) açısından kar ıla tırılmı tır. Buna göre yapılan kay kare analizi sonucunda ya grupları arasında sadece 10 ve 12. maddelerde $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık belirlenmemi tir. Di er tüm maddelerde ya gruplarına göre anlamlı görü farkı oldu u görülmü tür. Görü ler arasında anlamlı fark olmayan iki maddeye ili kin bulgular öyle belirtilebilir.

Okullarda ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel (örn. Batılı-Do ulu olma vb.) farklılı ın ileti imi engelledi i görü ü (madde 10) ya gruplarının tümü tarafından benimsenmemi , en yüksek oranda bu görü e katılmayanlar ise 40 -49 ya grubu olmu tur (% 77,8). Bunu % 71,2 ile 50 ya ve üzeri grup izlemi tir. Okulda ya anan ileti im çatı maları nın en çok erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı görü üne de (madde 12) yine tüm gruplar ço unlukla katılmamı lardır. Buna en fazla kar ı çıkan grup ise yine 40-49 ya grubu olmu tur.

Ya gruplarına göre anlamlı görü farkının belirlendi i 29 madde ile ilgili bulgular da öyle özetlenebilir.

Tablo 8'de görüldü ü gibi 50 ya ve üzerinde olanlar di er ya gruplarına göre okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli ileti im kuruldu u (madde 1), olayları alevlendirici dil ve ifadelere çok fazla ba vurulmadı ı (madde 3), y önetici ve ö retmenlerin birbirlerinin dü üncelerine ço unlukla de er verdikleri (madde 4) yönündeki dü ünceleri daha fazla benimsemi lerdir. Bunun yanında okul daki uygulamalara ili kin görü ve önerileri okul yöneticisiyle rahatlıkla payla abilme (madde 5) görü üne 50 ya ve üzerindeki çalı anlar % 67'1 ile en yüksek düzeyde katılmamı lardır. Okulda dedikoduya yol açmayan açık bir ileti im oldu u görü üne (madde 2) de 40 - 49 ya grubu ilk sırada katılmamı lardır.

Bunun yanında yine 50 ya ve üzeri çalı anlar, sorunları iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ula ılabildi i. (madde 6) ileti imi engelleyen bir ast üst ili kisi oldu u (madde 7) okulda ileti im ortamını rahatsız edici grupla malar bulundu u (madde 8), yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tır acak bir ileti im ortamı sa landı ı (madde 9) biçimindeki görü lere ilk sırada katılmadıklarını belirtmi lerdir. kinci sırayı alan 40- 49 ya grubu da bu görü lere katılmadı ını ifade etmektedirler. Ayrıca ileti im çatı malarının en çok bayan ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı görü ü (madde 11) 30 – 39 ya grubu tarafından ilk sırada % 61,6 ile benimsenmemi tir. leti im çatı malarının en çok bayan ve erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı görü ü de (madde 13) ba ta 40 - 49 ya grubu tarafından benimsenmemi tir.

Ö retmenler arasındaki ya farkının (madde 14) ve ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı ların ileti imi engelledi i (madde 18), bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesinin (madde 21), ayrıca olayların etkisini uzun zaman üzerlerinden **atamamalarının** ileti imi güçle tirdi i görü leri (madde 22) ba ta 40 -49 ya grubu olmak üzere tüm ya grupları tarafından ço unlukla benimsenmemi tir. Yine 40 – 49 ya grubu di er ya gruplarına göre ilk sırada ö retmenler arasında bilgi alı veri inin yeterli düzeyde olmadı nı (madde 24), ifade etmektedirler. Bu grup yine mesajların açık ve anla ılır bir eilde **verilmemesinin** ileti imde herhangi bir yanlı anlamaya yol açmadı ı (madde 27) ve ileti imin sadece resmi kanallar yoluyla yapılmasının ili kilerin geli mesini kısıtlamadı ı. (madde 29) görü ündedirler.

Ara tırmaya katılan 50 ya ve üzeri bireyler di er ya grupları ile kar ıla tırıldı nda ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan vermeyecek açık bir ileti im olmadı ı (madde 15), ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im olmadı ı (madde 16), yöneticilerin bazı ki ileri kayırmasının çatı maların ço unun bir nedeni olmadı ı (madde 17) ve ö retmenlerin sahip oldukları de er yargılarının ileti imi kolayla tırmadı ı (madde 19) görü lerini daha fazla benimsemi lerdir. Ayrıca okulda önyargının yaygın bir tutum olmadı ı (madde 20), ö retmenlerin de i mez do rularının olmasının ileti imi güçle tirdi i (madde 23), okulda ileti im kanallarının etkili eilde kullanılmadı ı (madde 28) görü lerini ilk sırada benimsemi lerdir.

21-29 ya grubu ise sosyal etkinliklerin okuldaki ileti imi olumlu yönde etkiledi i (madde 26) görü üne % 64,5 ile katılmamı lar, yöneticilerin ö retmenler arasında yatay ileti imi te vik ettikleri (madde 31) görü üne ise kısmen katılmı lardır. leti imin sadece yöneticilerden ö retmenlere do ru i ledi i görü üne ise (madde 30) öncelikle 30 – 39 ya grubu üyeleri kısmen katılmı lardır.

Ara tırmanın 4. alt problemi “**İkö retim okullarında cinsiyet de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi nedi r?**” sorusu ile ilgili olarak grupların görü leri kay kare analizi ile kar ıla tırılmı tır. Elde edilen bulgular Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Cinsiyete Göre İletimden Kaynaklanan Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşler

Madde No	Kadın								Erkek								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Okulumuzda okul kurallarına uymayan öğretmenlerle mesafeli iletişim kurulur																19,599	0,000*
	70	30,0	96	41,2	67	28,8	233	100,0	183	43,9	168	40,3	66	15,8	417	100,0		
2	Okul üyeleri arasında dedikoduya yol açmayan açık bir iletişim ortamı vardır.																10,912	0,004*
	56	24,0	91	39,1	86	36,9	233	100,0	58	13,9	194	46,5	165	39,6	417	100,0		
3	Okulumuzda olayları alevlendirici dil ve ifadelerle sıklıkla karşılaşmaktadır.																26,052	0,000*
	41	17,6	84	36,1	108	46,4	233	100,0	51	12,2	88	21,1	278	66,7	417	100,0		
4	Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin düşüncelerine değer vermemektedir.																14,053	0,001*
	63	27,0	68	29,2	102	43,8	233	100,0	65	15,6	120	28,8	232	55,6	417	100,0		
5	Okuldaki uygulamalara ilişkin görüş ve önerilerimi okul yöneticisiyle rahatlıkla paylaşabilmekteyim.																26,635	0,000*
	67	28,8	56	24,0	110	47,2	233	100,0	53	12,7	106	25,4	258	61,9	417	100,0		
6	Sorunlarımı iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ulaşabiliyorum.																53,244	0,000*
	50	21,5	74	31,8	109	46,8	233	100,0	25	6,0	89	21,3	303	72,7	417	100,0		
7	Okulumuzda iletişim engelleyen bir üst kişi vardır.																23,962	0,000*
	48	20,6	63	27,0	122	52,4	233	100,0	34	8,2	103	24,7	280	67,1	417	100,0		
8	Okulumuzdaki iletişim ortamını rahatsız edici gruplar hâkimdir.																15,131	0,001*
	33	14,2	79	33,9	121	51,9	233	100,0	40	9,6	96	23,0	281	67,4	417	100,0		
9	Okulumuza yeni atanan öğretmenlerin okul ortamına alışmasını kolaylaştıracak bir iletişim ortamı vardır.																0,395	0,821
	21	9,0	53	22,7	159	68,2	233	100,0	37	8,9	104	24,9	276	66,2	417	100,0		
10	Okulumuzda öğretmenler arasındaki sosyo-kültürel (örn. Batılı-Doğulu olma vb.) farklılık iletişimi engellemektedir.																1,448	0,485
	29	12,4	33	14,2	171	73,4	233	100,0	66	15,8	60	14,4	291	69,8	417	100,0		
11	Okulumuzda yaşanan iletişim çatışmaları en çok bayan öğretmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır.																11,070	0,004*
	32	13,7	54	23,2	147	63,1	233	100,0	51	12,2	149	35,7	217	52,0	417	100,0		
12	Okulumuzda yaşanan iletişim çatışmaları en çok erkek öğretmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır.																17,640	0,000*
	23	9,9	34	14,6	176	75,5	233	100,0	33	7,9	122	29,3	262	62,8	417	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Tablo 9'dan devam

Madde No	Kadın								Erkek								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
13	Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları e n çok bayan ve erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır..																5,163	0,076
	10	4,3	53	22,7	170	73,0	233	100,0	25	6,0	124	29,7	268	64,3	417	100,0		
14	Okulumuzdaki ö retmenler arasındaki ya farkı ileti imi güçle tirmektedir.																12,764	0,002*
	17	7,3	37	15,9	179	76,8	233	100,0	43	10,3	110	26,4	264	63,3	417	100,0		
15	Okulumuzdaki ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan vermeyecek açık bir ileti im vardır.																43,066	0,000*
	27	11,6	113	48,5	93	39,9	233	100,0	30	7,2	110	26,4	277	66,4	417	100,0		
16	Okulumuzda ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im vardır.																50,684	0,000*
	28	12,0	126	54,1	79	33,9	233	100,0	39	9,4	118	28,3	260	62,4	417	100,0		
17	Okulumuzda ya anan çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki i leri kayırması yol açmaktadır.																31,448	0,000*
	49	21,0	76	32,6	108	46,4	233	100,0	46	11,0	85	20,4	286	68,6	417	100,0		
18	Okulumuzda ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ileti imi engellemektedir.																0,316	0,854
	23	9,9	69	29,6	141	60,5	233	100,0	47	11,3	120	28,8	250	60,0	417	100,0		
19	Okulumuzdaki ö retmenlerin sahip oldukları de er yargıları ileti imi kolayla tırmaktadır.																16,355	0,000*
	22	9,4	123	52,8	88	37,8	233	100,0	52	12,5	152	36,5	213	51,1	417	100,0		
20	Önyargı okulumuzda yaygın bir tutumdur.																5,555	0,062
	22	9,4	79	33,9	132	56,7	233	100,0	27	6,5	116	27,8	274	65,7	417	100,0		
21	Okulumuzda bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesi ileti imde sorunlara yol açmaktadır.																34,129	0,000*
	15	6,4	142	60,9	76	32,6	233	100,0	47	11,3	155	37,2	215	51,6	417	100,0		
22	Okulumuzda bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden atamaması ileti imi güçle tirmektedir.																23,236	0,000*
	27	11,6	132	56,7	74	31,8	233	100,0	41	9,8	163	39,1	213	51,1	417	100,0		
23	Okulumuzda bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olması ileti imi güçle tirmektedir.																2,565	0,277
	38	16,3	112	48,1	83	35,8	233	100,0	55	13,2	189	45,3	173	41,5	417	100,0		
24	Okulumuzdaki ö retmenler arasında bilgi alı veri i yeterli düzeydedir.																13,110	0,001*
	26	11,2	109	46,8	98	42,1	233	100,0	33	7,9	147	35,3	237	56,8	417	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Tablo 9'dan devam

Madde No	Kadın								Erkek								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
25	Okulumuzda jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları alaycı bir şekilde kullanılmaktadır.																3,747	0,154
	15	6,4	70	30,0	148	63,5	233	100,0	46	11,0	122	29,3	249	59,7	417	100,0		
26	Okulumuzdaki çalışanlar için geliştirilen sosyal etkinlikler okulumuzdaki iletişimi olumlu yönde etkilemektedir.																35,840	0,000*
	80	34,3	70	30,0	83	35,6	233	100,0	61	14,6	140	33,6	216	51,8	417	100,0		
27	Okulumuzda mesajların açık ve anlaşılır bir şekilde verilmemesi iletişimde yanlış anlamalara yol açmaktadır.																22,263	0,000*
	49	21,0	85	36,5	99	42,5	233	100,0	34	8,2	175	42,0	208	49,9	417	100,0		
28	Okulumuzda iletişim kanalları etkili şekilde kullanılmaktadır.																29,327	0,000*
	45	19,3	127	54,5	61	26,2	233	100,0	51	12,2	167	40,0	199	47,7	417	100,0		
29	Okulumuzda iletişimin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması işlemlerin gelişmesini kısıtlamaktadır.																2,089	0,352
	26	11,2	86	36,9	121	51,9	233	100,0	56	13,4	132	31,7	229	54,9	417	100,0		
30	Okulumuzdaki iletişim akımı sadece yöneticilerden öğretmenlere doğru ilerlemektedir.																9,649	0,008*
	30	12,9	117	50,2	86	36,9	233	100,0	94	22,5	197	47,2	126	30,2	417	100,0		
31	Okulumuzdaki yöneticiler tarafından yatay iletişim teşvik edilmektedir (öğretmenler arası).																1,303	0,521
	53	22,7	109	46,8	71	30,5	233	100,0	92	22,1	180	43,2	145	34,8	417	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Çatı ma yaratan ileti im türleri ile ilgili olarak anketin ilk 31 maddesi cinsiyete göre görü ler arasında farklılık olma durumu açısından kar ıla tırılmı t ır. Her bir maddeye göre yapılan kar ıla tırma sonucunda 9, 10, 13, 18, 20, 23, 25, 29 ve 31. maddelerde cinsiyet de i kenî açısından görü ler arasında $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık yoktur. Bunların dı nda kalan tüm maddelerde anlamlı görü farkı o ldu u belirlenmi tir. Erkek ve kadın katılımcıların görü leri arasında anlamlı fark olmayan maddelere ili kin bulgular öyle özetlenebilir.

Ara tırmaya katılanların 233'ü kadın, 417'si erkektir. Her iki grubun görü leri arasında anlamlı fark olmayan maddeler incelendi inde söz konusu maddelerde yer alan görü lere ço unlukla katılmama ve kısmen katılma düzeyinde görü belirttikleri gözlenmi tir. Buna göre her iki grubun yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tıracak bir ileti im ortamı olmadı ı (madde 9), ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılı ın bir ileti im engeli olmadı ı (madde 10), bayan ve erkek ö retmenler arasındaki bir ileti im çatı masından söz edilemeyece i (madde 13) görü ünde oldukları belirlenmi tir. Ayrıca ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ileti imi engelledi i (madde 18), okullarda önyargının yaygın bir tutum oldu u (madde 20) görü lerine ço unlukla katılmadıkları gözlemi tir. Her iki grup bazı ö retmenlerin de i m ez do rularının olmasının ileti imi güçle tirdi i (madde 23) ve yöneticilerin ö retmenler arasında yatay ileti im te vik ettikleri (madde 31) görü lerine kısmen katıldıkları, ileti imin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması ili kilerin geli mesini kısıt ladı ı (madde 29) görü üne de ço unlukla katılmadıkları gözlenmi tir.

Erkek ve bayan katılımcıların görü farklılıklarının belirlendi i maddelerle ilgili bulgular öyle özetlenebilir. Erkek katılımcılar okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli ileti im kuruldu unu belirtirken (madde 1) kadınlar bu görü e kısmen katılmı lardır. Ayrıca okul üyeleri arasında dedikoduya yol **açmayan** açık bir ileti im ortamı oldu u (madde 2) ve ileti im akımının sadece yöneticilerden ö retmenlere do ru i ledi i (madde 30) görü leri öncelikle erkekler tarafından olmak üzere her iki grup tarafından kısmen kabul edilmi tir.

Erkek katılımcılar kadınlara göre, olayları alevlendirici dil ve ifadelere pek ba vurulmadı ı (madde 3), yönetici ve ö retmenler birbirlerinin dü üncelerine de er genellikle de er verdikleri (madde 4) görü ve önerilerini okul yöneticisiyle rahatlıkla payla amadıkları (madde 5), sorunları iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ula amadıkları (madde 6), okulda ileti imi engelleyen bir ast üst ili kisi o ldu u (madde 7) ve ileti im ortamını rahatsız edici grupla maların bulundu u (madde 8) görü lerini daha fazla

benimsemi lerdir. Kadın katılımcılar ise ya anan ileti im çatı malarının en çok bayan ö retmenlerin (madde 11) ya da erkek ö retmenlerin arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı (madde 12) ve ö retmenler arasındaki ya farkının ileti imi güçle tirdi i (madde 14) görü lerine erkeklerden daha fazla kar ı çıkmı lardır.

Okullarda ileti im ortamında yanlı anla ılmalara meydan vermeyecek açık bir ileti im oldu u (madde 15), ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti imin (madde 16) ve bilgi alı veri i oldu u (madde 24) biçimindeki görü lere erkekler ço unlukla katılmazken, kadınlar kısmen katılmaktadırlar. Buna kar ın ö retmenlerin sahip oldukları de er yargılarının ileti imi kolayla tırdı ı (madde 19) bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesinin ileti imde sorunlara yol açtı ı (madde 21) ve okullarda ileti im kanallarının etkili ekilde kullanıldı ı (madde 28) görü leri kadınlar t tarafından kısmen kabul edilirken, erkekler ço unlukla bu görü e katılmamı lardır.

Bunların yanında çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki ileri kayırması nın yol açtı ı (madde 17), bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden **atamamasının** ileti imi güçle tirdi i (madde 22), sosyal etkinliklerin okullardaki ileti imi olumlu yönde etkiledi i (madde 26) biçimindeki görü lerin kadınlara oranla daha fazla miktarda erkekler tarafından kabul edilmedi i tespit edilmi tir. Mesajların açık ve anla ılır bir ekilde **verilmemesi** ileti imde yanlı anlamalara yol açmaktadır (madde 27) görü ünün erkekler tarafından ilk sırada kabul edilmemesine kar ın, yüzdeler gözden geçirildi inde her iki grubun toplamda yarıdan fazlasının bu görü e kısmen katılıyorum v e katılıyorum düzeyinde cevap verdikleri gözlenmi tir. Buna göre mesajların çok açık ve anla ılır verilmedi i söylenebilir.

6.2 Çatı ma Yönetimi Tarzlarına li kin Görü lere Yönelik Bulgular ve Yorumu

Ara tırmanın 5. alt problemi “ **İkö retim okullarında görev yeri de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?**” sorusuna cevap bulmak için kent ve kırsal alanda görev yapanların görü leri kay kare analizi ile test edilmi tir.. Elde edi len bulgular Tablo 10’da sunulmu tur.

Tablo 10: Çalı ılan Yere Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler

Madde No	Kent Merkezi								Kırsal Alan (Köy)								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
32	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen göstermezler.																18,999	0,000*
	37	10,5	114	32,5	200	57,0	351	100,0	51	17,1	128	42,8	120	40,1	299	100,0		
33	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinler.																27,727	0,000*
	29	8,3	104	29,6	218	62,1	351	100,0	18	6,0	149	49,8	132	44,1	299	100,0		
34	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler.																16,669	0,000*
	33	9,4	197	56,1	121	34,5	351	100,0	62	20,7	149	49,8	88	29,4	299	100,0		
35	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar.																7,83	0,029*
	64	18,2	145	41,3	142	40,5	351	100,0	74	24,7	131	43,8	94	31,4	299	100,0		
36	Okulumuzda çatı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretirler.																11,815	0,003*
	45	12,8	149	42,5	157	44,7	351	100,0	58	19,4	144	48,2	97	32,4	299	100,0		
37	Okulumuzda çatı malar genellikle i birli i içinde çözülür.																29,004	0,000*
	23	6,6	176	50,1	152	43,3	351	100,0	59	19,7	148	49,5	92	30,8	299	100,0		
38	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ederler.																0,237	0,888
	68	19,4	158	45,0	125	35,6	351	100,0	62	20,7	130	43,5	107	35,8	299	100,0		
39	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırırlar.																42,858	0,000*
	64	18,2	132	37,6	155	44,2	351	100,0	56	18,7	180	60,2	63	21,1	299	100,0		
40	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ön yargılardan kurtulmaya çalı ılır.																11,805	0,000*
	51	14,5	168	47,9	132	37,6	351	100,0	73	24,4	139	46,5	87	29,1	299	100,0		
41	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için ö retmenler kendi aralarında toplantılar düzenlerler.																1,088	0,580
	88	25,1	139	39,6	124	35,3	351	100,0	85	28,4	117	39,1	97	32,4	299	100,0		
42	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler genellikle vurdumduymaz davranır.																0,930	0,628
	79	22,5	124	35,3	148	42,2	351	100,0	65	21,7	97	32,4	137	45,8	299	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Tablo 10'dan devam

Madde No	Kent Merkezi								Kırsal Alan (Köy)								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
43	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci ya anır																0,630	0,730
	73	20,8	147	41,9	131	37,3	351	100,0	63	21,1	133	44,5	103	34,4	299	100,0		
44	Ya anan çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki iler in birbirine dü manca davranmasına yol açar.																3,568	0,168
	56	16,0	107	30,5	188	53,6	351	100,0	54	18,1	107	35,8	138	46,2	299	100,0		
45	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmektedir.																9,342	0,009*
	36	10,3	173	49,3	143	40,5	351	100,0	33	11,0	179	58,9	87	29,1	299	100,0		
46	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı ö retmenler arabuluculuk yapmaktadır.																5,818	0,055
	45	12,8	156	44,4	150	42,7	351	100,0	34	11,4	161	53,8	104	34,8	299	100,0		
47	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler arabuluculuk rolü üslenmektedir.																2,540	0,281
	59	16,8	149	42,5	143	40,7	351	100,0	48	16,1	145	48,5	106	35,5	299	100,0		
48	Okulumuzda ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer verilmez.																16,244	0,000*
	83	23,6	105	29,9	163	46,4	351	100,0	63	21,1	134	44,8	102	34,1	299	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Bu problem ile ilgili olarak kentte çalı an 351 ki i ve kırsal alanda çalı an 299 ki inin görü leri kar ıla tırılmı tır. Anketin 31 den 48. maddesine kadar olan 18 madde ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ile ilgili maddelerden olu maktadır. Yapılan kay kare analizi sonucunda elde edilen verilere göre 38, 41, 42, 43, 44, 46 ve 47. maddelerde iki grup arasında anlamlı görü farkı olmadı ı belirlenmi tir. Di er maddelerde ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı görü farkı belirlenmi tir. Görü farkı olmayan maddelere ili kin bulgular öyle özetlenebilir.

Kent ve kırsal alanda çalı anlar ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ettikleri (madde 38)  retmenler kendi aralarında toplantılar düzenlerler (madde 41) ve her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci ya anır. (madde 43) görü lerine kısmen katılmaktadırlar. Ayrıca ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı  retmenlerin (madde 46) ve yöneticilerin (madde 47) kısmen arabuluculuk yaptıklarını öncelikle vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte gruplar ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticilerin genellikle vurdumduymaz davranmadıklarını (madde 42) ve çatı maların o nulukla kronik bir hal almadı ı için, d manca davranı lara yol açmadı ını (madde 44) ncelikle ifade etmektedirler.

Kent ve kırsal alanda çalı anların görü leri arasında anlamlı fark bulunan maddelerle ilgili bulgular ise öyle özetlenebilir. leti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye zen **göstermezler** (madde 32) görü ne kentte çalı anlar öncelikle katılmazlarken, kırsal alanda çalı anlar kısmen katılmaktadırlar. Buna kar ın ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinler (madde 33) görü ne kentte ya ayanlar katılmazken, kırsal alanda ya ayanlar kısmen katılmaktadırlar. Bununla birlikte kentte çalı anlar çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler (madde 34), çatı malar genellikle i birli i içinde üzülür (madde 37) n yargılardan kurtulmaya çalı ılır (madde 40) ve sorunlarının zm için takım çalı malarına yer **verilmez**. (madde 48) görü lerine kırsal kesimde çalı anlara oranla daha fazla oranda kısmen katılıyorum boyutunda görü belirtmi lerdir. Buna kar ın çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar (madde 35) atı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak zm üretirler (madde 36) uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmektedir (madde 45) ve taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırirlar

(madde 39) görü lerine kırsal alanda çalı anlar kentte çalı anlara oranla daha fazla oranda kısmen katılmaktadırlar.

Ara tırmanın 6. alt problemi “ **İkö retim okullarında görev türü de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?**” sorusu açısından grupların görü leri kay kare analizi ile kar ıla tırılmı tır. Elde edilen bulgular Tablo 11’de sunulmu tur.

Yapılan kay kare analizi sonucunda elde edile n verilere göre 35, 38, 39, 42, 47 ve 48. maddelerde iki grup arasında anlamlı görü farkı belirlenmi tir. Di er maddelerde ise $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı görü farkı yoktur. Görü farkı belirlenen maddelere ili kin bulgular öyle özetlenebilir.

leti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar (madde 35) ve ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler arabuluculuk rolü üslenmektedir (madde 47) görü lerine yöneticiler ö retmenlere oranla daha fazla miktarda kısmen katılmaktadırlar. Ba ka bir deyi le bu boyutlarda daha iyimser görü ortaya koymaktadırlar. Bununla birlikte yöneticiler ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı ter cih ettikleri (madde 38) görü üne katılmazken ö retmenler kısmen katılmı lardır.

Yine yöneticiler ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticilerin genellikle vurdumduymaz davranmadıkları (madde 42) ve ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer **verildi i** (madde 48) görü lerini daha fazla benimsemi lerdir. Ö retmenler ise ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırırlar. (madde 39)görü üne kısmen katılırlarken, yöneticiler öncelikle bu görü e kar ı çıkmı lardır.

Tablo 11: Görev Türüne Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler

Madde No	Müdür ve Müdür Yardımcıları								Ö retmenler								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
32	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen göstermezler.																3,333	0,189
	9	23,1	12	30,8	18	46,2	39	100,0	79	12,9	230	37,6	302	49,4	611	100,0		
33	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinler.																1,509	0,470
	1	2,6	15	38,5	23	59,0	39	100,0	47	7,7	237	38,8	327	53,5	611	100,0		
34	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler.																3,782	0,151
	5	12,8	16	41,0	18	46,2	39	100,0	90	14,7	330	54,0	191	31,3	611	100,0		
35	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar.																8,784	0,012
	1	2,6	21	53,8	17	43,6	39	100,0	138	22,6	254	41,6	219	35,8	611	100,0		
36	Okulumuzda çatı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretirler.																5,475	0,065
	2	5,1	16	41,0	21	53,8	39	100,0	101	16,5	277	45,3	233	38,1	611	100,0		
37	Okulumuzda çatı malar genellikle i birli i içinde çözülür.																3,944	0,139
	1	2,6	21	53,8	17	43,6	39	100,0	82	13,4	303	49,6	226	37,0	611	100,0		
38	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ederler.																6,028	0,049*
	5	12,8	13	33,3	21	53,8	39	100,0	125	20,4	275	45,0	211	34,5	611	100,0		
39	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde taraflar birb irini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırurlar.																10,344	0,006*
	3	7,7	14	35,9	22	46,4	39	100,0	117	19,1	298	48,8	198	32,1	611	100,0		
40	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ön yargılardan kurtulmaya çalı ılır.																12,802	0,002*
	1	2,6	16	41,0	22	56,4	39	100,0	124	20,3	291	47,6	196	32,1	611	100,0		
41	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için ö retmenler kendi aralarında toplantılar düzenlerler.																4,052	0,132
	5	12,8	18	46,2	16	41,0	39	100,0	168	27,5	238	29,0	205	33,6	611	100,0		
42	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler genellikle vurdumduymaz davranır.																6,622	0,036*
	10	25,6	6	15,4	23	59,0	39	100,0	134	21,0	215	35,2	262	42,9	611	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Tablo 11'den devam

Madde No	Müdür ve Müdür Yardımcıları								Ö retmenler								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
43	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yön etimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci ya anır																2,954	0,220
	7	17,9	13	33,3	19	48,7	39	100,0	129	21,1	287	43,7	215	35,2	611	100,0		
44	Ya anan çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki ilerinin birbirine dü m anca davranmasına yol açar.																3,921	0,141
	11	28,2	10	25,6	18	46,2	39	100,0	99	16,2	204	33,4	306	50,4	611	100,0		
45	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmektedir.																3,468	0,177
	4	10,3	16	41,0	19	48,7	39	100,0	65	10,6	336	55,0	210	34,4	611	100,0		
46	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı ö retmenler arabuluculuk yapmaktadır.																4,651	0,098
	9	23,1	17	43,6	13	33,3	39	100,0	70	11,5	300	49,1	241	39,4	611	100,0		
47	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler arabuluculuk rolü üslenmektedir.																6,153	0,046*
	1	2,6	19	48,7	19	48,7	39	100,0	106	17,3	275	45,3	230	37,6	611	100,0		
48	Okulumuzda ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer verilmez.																12,987	0,002*
	1	2,6	13	33,3	25	64,1	39	100,0	145	23,7	226	37,0	240	39,3	611	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Yönetici ve öğretmenlerin **çatı malarının yönetiminde başvurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi ile ilgili** görüşleri arasında anlamlı fark olmayan maddelerle ilgili bulgular şöyle özetlenebilir. Her iki grup okullarda iletişimden kaynaklanan çatı malarının yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen **gösterdiklerini** (madde 32) okul müdürlerinin çatı an tarafları dikkatle dinlemediklerini (madde 33) ve ya anan çatı malarının ço unlukla kronik bir hal alarak, ki ilerin birbirine dü manca davranmasına yol açmadı ını (madde 44) ifade etmektedirler. Gruplar iletişimden kaynaklanan çatı malarının yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler (madde 34) ve çatı malar genellikle i birli i içinde çözülür (madde 37) görüşlerine yöneticiler öncelikle katılmadıklarını öğretmenler ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte her iki grup çatı an tarafların sorunlarını çözmek için yeterince i birli i içinde çalışmadıklarını (madde 36), iletişimden kaynaklanan çatı malarının yönetiminde ön yargıların genellikle olumsuz etki sa ladı ı (madde 40), öğretmenlerin kendi aralarında yeterince toplantı yapmadıklarını (madde 41), iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere sürecinin yeterince ya anmadı ını (madde 43) belirtmektedirler. Ayrıca uzlaşma sa layıcı yönde çabalar olmakla beraber yeterli olmadı ı (madde 45) bazı öğretmenlerin (madde 46) ve yöneticilerin kısmen arabuluculuk rolü üstlendiklerini (madde 47) belirtmektedirler.

Araştırmanın 7. alt problemi “ **İkõ retim okullarında ya de i kenine göre iletişim dayalı çatı malarının yönetiminde başvurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?**” sorusu açısından grupların görüşleri kaykare analizi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 12’de görülmektedir..

Yapılan kaykare analizi sonucunda elde edilen verilere göre sadece 42. ve 44. maddelerde iki grup arasında anlamlı görüş farkı belirlenmemiştir. Diğer maddelerde ise $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı görüş farkı bulunmuştur. Görüş farkı belirlenmeyen maddelere ilişkin bulgular şöyle özetlenebilir.

Okulumuzda iletişimden kaynaklanan çatı malarının yönetiminde yöneticiler genellikle vurdumduymaz davranır. (madde 42) tüm ya grupları öncelikli olarak katılmamaktadırlar. Ya anan çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki ilerin birbirine dü manca davranmasına yol açar. (madde 44) görüşüne de yine tüm grupların da ılım olarak öncelikli e katılmadıkları belirlenmemiştir.

Tablo 12: Ya De i kenine Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler

Madde No	f %	21 – 29 ya				30 – 39 ya				40 – 49 ya				50 ve üzeri				X ²	Anl. Düz (p)
		Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top		
32	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen göstermezler.																	80,816	0,000*
	f	7	50	67	124	51	166	119	336	20	14	83	117	10	12	51	73		
	%	5,6	40,3	54,0	100,0	15,2	49,4	35,4	100,0	17,1	12,0	70,9	100,0	13,7	16,4	69,9	100,0		
33	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinler.																	25,658	0,000*
	f	9	50	65	124	23	155	158	336	12	26	79	117	4	21	48	73		
	%	7,3	40,3	52,4	100,0	6,8	46,1	47,0	100,0	10,3	22,2	67,5	100,0	5,5	28,8	65,8	100,0		
34	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler.																	22,802	0,001*
	f	23	53	48	124	55	192	89	336	8	57	52	117	9	44	20	73		
	%	18,5	42,7	38,7	100,0	16,4	57,1	26,5	100,0	6,8	48,7	44,4	100,0	12,3	60,3	27,4	100,0		
35	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar.																	58,65	0,000*
	f	34	62	28	124	90	141	105	336	11	51	55	117	4	21	48	73		
	%	27,4	50,0	22,6	100,0	26,8	42,0	31,3	100,0	9,4	43,6	47,0	100,0	5,5	28,8	65,8	100,0		
36	Okulumuzda çatı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretirler.																	36,454	0,000*
	f	23	46	55	124	68	166	102	336	9	44	64	117	3	37	33	73		
	%	18,5	37,1	44,4	100,0	20,2	49,4	30,4	100,0	7,7	37,6	54,7	100,0	4,1	50,7	45,2	100,0		
37	Okulumuzda çatı malar genellikle i birli i içinde çözülür.																	48,686	0,000*
	f	26	54	44	124	42	198	96	336	14	44	59	117	1	28	44	73		
	%	21,0	43,5	35,5	100,0	12,5	58,9	28,6	100,0	12,0	37,6	50,4	100,0	1,4	38,4	60,3	100,0		
38	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ederler.																	50,222	0,000*
	f	19	72	33	124	95	126	115	336	6	50	61	117	10	40	23	73		
	%	15,3	58,1	26,6	100,0	28,3	37,5	34,2	100,0	5,1	42,7	52,1	100,0	13,7	54,8	31,5	100,0		
39	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırırlar.																	36,615	0,000*
	f	13	59	53	124	80	175	81	336	12	54	51	117	15	25	33	73		
	%	10,5	46,8	42,7	100,0	23,8	52,1	24,1	100,0	10,3	46,2	43,6	100,0	20,5	34,2	45,2	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Ka: Katılıyorum; K.K.:Kısmen Katılıyorum; K: Katılmıyorum

Tablo 12'den devam

Madde No	f %	21 – 29 ya				30 – 39 ya				40 – 49 ya				50 ve üzeri				X ²	Anl. Düz (p)
		Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top	Ka	K.K.	K	Top		
40	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ön yargılardan kurtulmaya çalışılır.																26,810	0,000*	
	f	16	72	36	124	77	160	99	336	13	47	57	117	19	28	26			73
	%	12,9	58,1	29,0	100,0	29,0	47,6	49,5	100,0	11,1	40,2	48,7	100,0	26,0	38,4	35,6			100,0
41	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için öğretmenler kendi aralarında toplantılar düzenlerler.																29,344	0,000*	
	f	39	50	35	124	103	130	103	336	23	36	58	117	8	40	25			73
	%	31,5	40,3	28,2	100,0	30,7	38,6	30,7	100,0	19,7	30,8	49,6	100,0	11,0	54,8	34,8			100,0
42	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler genellikle vurdumduymaz davranır.																11,150	0,084	
	f	25	50	49	124	80	113	143	336	17	39	61	117	22	19	32			73
	%	20,2	40,3	39,5	100,0	23,8	33,6	42,6	100,0	14,5	33,3	52,1	100,0	30,1	26,0	43,8			100,0
43	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındığı bir müzakere süreci uygulanır.																64,432	0,000*	
	f	34	64	26	124	81	157	98	336	16	40	61	117	5	19	49			73
	%	27,4	51,6	21,0	100,0	24,1	46,7	29,2	100,0	13,7	34,2	52,1	100,0	6,8	26,0	67,1			100,0
44	Yaşanan çatışmalar çoğunlukla kronik bir hal alarak, kişilerin birbirine düşmanca davranmasına yol açar.																10,592	0,102	
	f	20	43	61	124	61	121	154	336	20	26	71	117	9	24	40			73
	%	16,1	34,7	49,2	100,0	18,2	36,0	45,8	100,0	17,1	22,2	60,7	100,0	12,3	32,9	54,8			100,0
45	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde uzlaşmacı bir şekilde çaba gösterilmektedir.																50,554	0,000*	
	f	17	71	36	124	31	207	98	336	4	55	58	117	17	19	37			73
	%	16,1	34,7	49,2	100,0	18,2	36,1	45,8	100,0	17,1	22,2	60,7	100,0	12,3	32,9	54,8			100,0
46	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı öğretmenler arabuluculuk yapmaktadır.																36,764	0,000*	
	f	24	54	44	124	39	190	107	336	8	50	58	117	7	21	45			73
	%	19,4	45,2	35,5	100,0	11,6	56,5	31,8	100,0	7,7	42,7	49,6	100,0	9,6	28,8	61,6			100,0
47	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler arabuluculuk rolü üstlenmektedir.																22,464	0,000*	
	f	25	53	46	124	59	170	107	336	18	44	55	117	5	27	41			73
	%	20,2	42,7	37,1	100,0	17,6	50,6	31,8	100,0	15,4	37,6	47,0	100,0	6,8	37,0	56,2			100,0
48	Okulumuzda ileti im sorunlarının çözümü için takım çalışmalarına yer verilmez.																56,151	0,000*	
	f	29	58	37	124	95	125	116	336	18	23	76	117	4	33	36			73
	%	23,4	46,8	29,8	100,0	28,3	37,2	34,5	100,0	15,4	19,7	65,0	100,0	5,5	45,2	49,3			100,0

P < 0,05 anlamlı

Görü farklılıklarının olduğu maddelerle ilgili bulgular ise şöyle özetlenebilir. Ara tırmaya katılan 40 – 49 yaş grubu bireyler diğer yaş gruplarına göre ilk sırada iletişimden kaynaklanan çatışmaların yönetiminde kişiler birbirini dinlemeye özen **göstermedikleri** (madde 32), okul müdürlerinin çatışma tarafları dikkatle dinlediği (madde 33) biçimindeki görüşlere genellikle katılmadıklarını belirtmektedirler. Bu maddelerde diğer yaş grupları da daha düşük oranlarla olmakla beraber önemli ölçüde katılmamaya eğilimlidirler. Yine 40 -49 yaş grubu çatışma taraflarının sorunlarını birlikte içinde çalışarak çözüm üretmedikleri (madde 36), çatışmaların yönetiminde uzlaşma sağlayıcı yönde çaba gösterilmediği (madde 45) ve takım çalışmalarına yer **verilmediği** (madde 48) görüşlerini benimsemektedirler.

İletimden kaynaklanan çatışmaların yönetimi için çatışmaya ayan bireylerin birbirleriyle yüzleştiği (madde 34), görüşüne tüm gruplar kısmen katılmakla birlikte en yüksek oran % 60,3 ile 50 yaş ve üzerindeki bireyler tarafından ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin çatışma tarafların yüzleşmesini sağladığı (madde 35) ve çatışmaların genellikle birlikte içinde çözüldüğü (madde 37) biçimdeki görüşler 50 yaş ve üzeri ile 40 – 49 yaş grubu katılımcıları tarafından benimsenmezken, 21 – 29 ve 30 – 39 yaş grupları tarafından kısmen benimsenmiştir. Yine 50 yaş ve üzeri grubu iletişimden kaynaklanan çatışmaların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındığı bir müzakere sürecinin yaşandığı (madde 43), bazı öğretmenlerin (madde 46) ve yöneticilerin arabuluculuk rolü üstlendikleri (madde 47) görüşlerine diğer gruplara göre daha üst düzeyde katılmadıkları belirlenmiştir. Çatışmaların yönetimi için öğretmenlerin kendi aralarında toplantılar düzenlediği (madde 41) görüşü ise 50 yaş ve üzeri grup tarafından ilk sırada kısmen benimsenmiştir.

İletimden kaynaklanan çatışmaların yönetiminde çatışmaya ayan bireyler birbirleriyle karışılmamayı tercih ettiği (madde 38) ve önyargılardan kurtulmaya çalışıldığı (madde 40) görüşleri 21 – 29 yaş grubu tarafından diğer gruplara oranla en yüksek oranda kısmen benimsenmiştir. Çatışmaların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini araştırırlar. (madde 39) görüşü ise gruplar içinde en yüksek oranla 30 – 39 yaş grubu tarafından kısmen benimsenmiştir.

Ara tırmanın 8. alt problemi “**İkötüm okullarında cinsiyet de ikenine göre iletişime dayalı çatışmaların yönetiminde başvurulan çatışma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi nedir?**” sorusu açısından grupların görüşleri kaykare analizi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Cinsiyet De i kenine Göre Çatı maların Yönetiminde Ba vurulan Çatı ma Yönetimi Tarzları ve Bunların Düzeyine li kin Görü ler

Madde No	Kadın								Erkek								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
32	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen göstermezler.																25,347	0,000*
	41	17,6	108	46,4	84	36,1	233	100,0	47	11,3	134	32,1	236	56,6	417	100,0		
33	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinler.																71,858	0,000*
	35	15,0	120	51,5	78	33,5	233	100,0	13	3,1	132	31,7	272	65,2	417	100,0		
34	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler.																11,050	0,004*
	37	15,9	140	60,1	56	24,0	233	100,0	58	13,9	206	49,4	153	36,7	417	100,0		
35	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar.																39,870	0,000*
	67	28,8	118	50,6	48	20,6	233	100,0	72	17,3	157	37,6	188	45,1	417	100,0		
36	Okulumuzda çatı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretirler.																36,684	0,000*
	48	20,6	130	55,8	55	23,6	233	100,0	55	13,2	163	39,1	199	47,7	417	100,0		
37	Okulumuzda çatı malar genellikle i birli i içinde çözümlür.																23,899	0,000*
	31	13,3	143	61,4	59	25,3	233	100,0	52	12,5	181	43,4	184	44,1	417	100,0		
38	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ederler.																23,875	0,000*
	66	28,3	108	48,4	59	25,3	233	100,0	64	15,3	180	43,2	173	41,5	417	100,0		
39	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırlar.																8,136	0,017*
	45	19,3	126	54,1	62	26,6	233	100,0	75	18,0	186	44,6	156	37,4	417	100,0		
40	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ön yargılardan kurtulmaya çalı ılır.																17,735	0,000*
	40	23,2	125	53,6	54	23,2	233	100,0	71	17,0	182	43,6	164	39,3	417	100,0		
41	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için ö retmenler kendi aralarında toplantılar düzenlerler.																34,127	0,000*
	87	37,3	97	41,6	49	21,0	233	100,0	86	20,6	159	38,1	172	41,2	417	100,0		
42	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler genellikle vurdumduymaz davranır .																41,728	0,000*
	66	28,3	104	44,6	63	27,0	233	100,0	78	18,7	117	28,1	222	53,2	417	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Tablo 13'den devam

Madde No	Kadın								Erkek								X ²	Anl. Düz (p)
	Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam		Katılıyorum		K. Katılıyorum		Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
43	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci ya anır																29,401	0,000*
	73	31,3	100	42,9	60	25,8	233	100,0	63	15,1	180	43,2	174	41,7	417	100,0		
44	Ya anan çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki iler birbirine dü manca davranmasına yol açar.																6,770	0,034
	44	18,9	88	37,8	101	43,3	233	100,0	66	15,8	126	30,2	225	54,0	417	100,0		
45	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmektedir.																28,369	0,000*
	21	9,0	158	67,8	54	23,2	233	100,0	48	11,5	194	46,5	175	42,0	417	100,0		
46	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı ö retmenler arabulucu luk yapmaktadır.																37,917	0,000*
	31	13,3	147	63,1	55	23,6	233	100,0	48	11,5	170	40,8	199	47,7	417	100,0		
47	Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler arabuluculuk rolü üslenmektedir.																71,246	0,000*
	63	27,0	128	54,9	42	18,0	233	100,0	44	10,6	166	39,8	207	49,6	417	100,0		
48	Okulumuzda ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer verilmez.																40,024	0,000*
	73	31,3	102	43,8	58	24,9	233	100,0	73	17,5	137	32,9	207	49,6	417	100,0		

P < 0,05 anlamlı

Yapılan kay kare analizi sonucunda elde edilen verilere tüm maddelerde iki grup arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı görü farkı belirlenmiştir. Bu maddelere ilişkin bulgular öyle özetlenebilir.

Ara tırmaya katılan erkek katılımcılar ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki ilerinin birbirini dinlemeye özen **göstermedikleri** (madde 32), okul müdürlerinin çatı an tarafları dikkatle dinledi i (madde 33) yöneticiler genellikle vurduymaz davrandıkları (madde 42) yönündeki görü lere katılmamı lar, kadınlar ise tüm bu görü lere ilk sırada kısmen katılmı lardır. Yine erkekler çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki ilerinin birbirine dü manca davranmasına yol açtı ı (madde 44), ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer **verilmedi i** (madde 48) görü lerine öncelikle katılmamı lardır. Çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci ya andı ı (madde 43) görü üne ise öncelikle kısmen katılmı lardır.

Kadınlar ise ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireylerin birbirleriyle yüzle ti i (madde 34), okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa ladı ı (madde 35), çatı an tarafların sorunlarına i birli i içinde çalı arak çözüm ürettikleri (madde 36) ve çatı maların genellikle i birli i içinde çözüldü ü (madde 37) görü lerine öncelikle kısmen katıldıkları gözlenirken, erkekler bu görü lere katılmamı lardır. Yine kadınların çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ettikleri (madde 38), tarafların birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırdıkları (madde 39), ön yargılardan kurtulmaya çalı ıldı ı (madde 40), ö retmenlerin kendi aralarında toplantılar düzenledikleri (madde 41) görü lerine de kısmen katıldıkları gözlenmiştir. Ayrıca çatı maların yönetiminde uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterildi i (madde 45), bazı ö retmenlerin (madde 46) ve yöneticilerin arabuluculuk rolü üslendikleri (madde 47) görü lerine de öncelikle kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Genel olarak bakıldı ında bu görü ler açısından kadınların erkeklere oranla daha iyimser oldukları söylenebilir.

6.3 Boyutlar Temelinde Bulgular ve Yorumu

Ara tırma kapsamında “Sosyo-kültürel faktörler” boyutu olarak anketteki 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 16, 17 ve 24. maddeler bir grup olarak incelenmiştir. Bu maddelerden elde edilen sıra ortalamaları görev yeri, görev türü ve cinsiyet bağımsız değişkenleri dikkate alınarak Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 14’de görülmektedir.

Tablo 14: Sosyo Kültürel Faktöre Göre Mann Whitney U Testleri

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	375,49	34926,50	0,000*
Kırsal Alan	299	266,81		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	373,88	10027,50	0,096
Ö retmen	611	322,41		
Cinsiyet				
Kadın	233	278,69	37673,50	0,000*
Erkek	417	351,66		

P < 0,05 anlamlı

Elde edilen bulgulara göre görev yeri ve cinsiyet değişkeni açısından görüşler arasında bir farklılık varken, görev türüne göre farklılık yoktur. Buna göre kent merkezinde görev yapanlar kırsal kesimde görev yapanlara göre farklı bir görüş ortaya koymaktadırlar. Bu konudaki maddelerle ilgili Tablo 6 incelendiğinde kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara oranla daha fazla oranda görüşlere katılmadıkları, buna karşın bir deyimle iletişimden kaynaklanan çatışmanın nedenleri konusunda sosyo kültürel faktörler boyutunda daha olumsuz düşündükleri söylenebilir.

Cinsiyet açısından söz konusu farkın kaynağını incelemek için Tablo 4 incelendiğinde her iki grubunda genel olarak olumsuz düşünmesine rağmen, çoğunlukla erkeklerin daha olumsuz düşündükleri söylenebilir. Buna karşın bir deyimle iletişimden

kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda sosyo kültürel faktörler boyutunda daha olumsuz dü ündükleri söylenebilir.

Görev türü açısından ise Tablo 7 incelendi inde her iki grubun da ileti imden kaynaklanan çatı maların nedenleri konusunda sosyo kültürel faktörler açısından ço unlukla olumsuz dü ündükleri görülmektedir. Ba ka bir deyi le ileti imden kaynaklanan çatı maların nedenleri konusunda sosyo – kültürel faktörlerin yeterince dikkate alınmadı ı söylenebilir.

Ara tırma kapsamında bir di er alt boyut “Ki isel faktörler” olarak belirlenmi tir. Bu boyut anketteki 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. maddelerden olu maktadır. Bu maddelere göre elde edilen sıra ortalamaları görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenleri dikkate alınarak Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tir. Elde edilen bulgular Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15: Ki isel Faktöre Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	373,97	35460,00	0,000*
Kırsal Alan	299	268,60		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	377,56	9884,00	0,073
Ö retmen	611	322,18		
Cinsiyet				
Kadın	233	319,43	47165,50	0,536
Erkek	417	328,89		

P < 0,05 anlamlı

Tabloda görüldü ü gibi görev yeri de i kenii açısından görü ler arasında bir farklılık varken, görev türü ve cinsiyet de i kenlerine göre anlamlı farklılık belirlenmemi tir. Buna göre kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların görü leri arasında anlamlı fark vardır. Bu konudaki maddelerle ilgili Tablo 1 incelendi inde kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara oranla daha fazla oranda görü lere katılmadıkları, gözlenmi tir. Ba ka bir deyi le ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda kentte görev yapanlar kırsalda görev yapanlara oranla daha fazla miktarda, ki sel faktö rleri çe itli boyutlarıyla önemli bir etken olarak de erlendirmektedirler.

Cinsiyet açısından görü farkı belirlenmemi tir. Bu konuda Tablo 4 incelendi inde her iki grubunda genel olarak görü lere katılmama e iliminde oldukları görülmü tür. Buna göre ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda erkek ve kadınların ki sel faktö rleri önemli bir etken olarak de erlendirdikleri söylenebilir.

Görev türü açısından ise Tablo 7 incelendi inde her iki grubun da katılmama yönünde görü belirttikleri görülmektedir. Sonuç olarak ileti imden kaynaklanan çatı maların nedenleri konusunda görev türüne göre ki sel faktö rlerin çe itli boyutlarıyla etkili oldu u söylenebilir.

Ara tırma kapsamında “ leti im Becerileri” de bir boyut olarak belirlenmi tir. Bu boyut anketteki 2, 3, 15, 25, 26, 27, 28, 29, 30 ve 31. maddelerden olu maktadır. Bu maddelere göre elde edilen sıra ortalamaları görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenlerine göre Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tır. Elde edilen bulgular Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16: İletim becerileri Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	373,59	35596,00	0,000*
Kırsal Alan	299	269,05		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	378,22	9858,50	0,070
Ö retmen	611	322,14		
Cinsiyet				
Kadın	233	284,67	39066,50	0,000*
Erkek	417	348,32		

Görüldü ü gibi görev yeri ve cinsiyet de i kenlerine göre görü ler arasında anlamlı bir farklılık varken, görev türü de i kenine göre görü ler arasında farklılık yoktur. Buna göre kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların görü leri arasında anlamlı fark vardır. Bu konudaki maddelerin Tablo 6'daki da ılımları incelendi inde kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara oranla daha fazla oranda görü lere katılmadıkları belirlenmiştir. Ba ka bir deyi le iletimden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda kentte görev yapanlar kırsalda görev yapanlara oranla daha fazla miktarda, iletim becerileri ile ilgili boyutların ço unlukla yerine getirilmedi ini belirtmektedirler.

Cinsiyet açısından da anlamlı görü farkı vardır. Bu konuda Tablo 9 incelendi inde her iki grubunda genel olarak görü lere katılmama e iliminde oldukları görülmü tür. Buna göre erkek ve kadınların iletim becerileri ile ilgili olumsuzlukları iletimden kaynaklanan çatı manın nedenleri arasında önemli bir etken olarak de erlendirdikleri söylenebilir.

Görev türü açısından ise görü farkı belirlenmemi tir. Bu konu ile ilgili Tablo 7 incelendi inde her iki grubun da katılmama yönünde görü belirttikleri görülmektedir.

Sonuç olarak ileti imden kaynaklanan çatı maların nedenleri konusunda ileti im becerileri ile ilgili hususların çe itli boyutlarıyla etkili oldu u söylenebilir.

Ara tırmada ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi stratejilerinden bir olan “Dinleme Stratejisi” bir boyut olarak ele alınmı tır. Bu boyut anketteki 32 ve 33. maddelerden olu maktadır. Bu maddelere göre elde edilen sıra ortalamaları görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenlerine göre Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tır. Elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmu tur

Tablo 17: Dinleme Stratejileri Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	358,68	40828,00	0,000*
Kırsal Alan	299	286,55		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	318,83	11654,50	0,810
Ö retmen	611	325,93		
Cinsiyet				
Kadın	233	250,29	31055,50	0,000*
Erkek	417	367,53		

P < 0,05 anlamlı

Tabloda görüldü ü gibi görev yeri ve cinsiyet de i kenlerine göre görü ler arasında anlamlı bir farklılık belirlenmi , ancak görev türü de i kenine farklılık olmadığı ortaya çıkmı tır. Buna göre kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların görü leri arasında anlamlı fark belirlenmi ve bu konuda Tablo 10’deki sonuçları incelenmi tir. Buna göre kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara göre daha fazla oranda dinleme stratejilerinin uygulanmadı ı ya da kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları göz lenmi tir.

Cinsiyet açısından da anlamlı görü farkı belirlenmiştir. Bu konuda Tablo 8 incelendi inde kadınların kısmen katılma, erkeklerin katılmama e iliminde oldukları görülmü tür. Buna göre kadın ve erkeklerin ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi boyutunda dinleme stratejisinin yeterince uygulanmadı ı görü ünde oldukları söylenebilir.

Görev türü açısından ise grupların görü leri arasında anlamlı bir fark yoktur. Nitekim Tablo 11 incelendi inde her iki grubun da katılmama yönünde görü belirttikleri görülmektedir. Sonuç olarak ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda her iki kesimin de dinleme stratejilerinin yeterince uygulanmadı ı görü ünde oldukları belirtilmektedir.

leti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi stratejilerin den bir olan “Yüzle tirici Strateji” bir boyut olarak ele alınmı tır. Bu boyut anketteki 34 ve 35. maddelerden olu maktadır. Bu maddelere göre elde edilen sıra ortalamaları görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenleri ne göre Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tır. Sonuçlar Tablo 18’de sunulmu tur

Tablo 18: Yüzle tirici Stratejiye ve Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	344,97	45639,00	0,003*
Kırsal Alan	299	302,64		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	384,85	9600,00	0,036*
Ö retmen	611	321,71		
Cinsiyet				
Kadın	233	272,94	36333,00	0,000*
Erkek	417	354,87		

P < 0,05 anlamlı

Tabloda görüldü ü gibi görev yeri, görev türü ve c insiyet de i kenlerine göre görü ler arasında anlamlı bir farklılık belirlenmi tir. Buna göre kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların görü leri arasında anlamlı fark belirlenmi ve bu konuda Tablo 10'daki da ılımlar incelenmi tir. Buna göre ken tte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara göre daha fazla oranda yüzle tirici stratejilerinin kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları gözlenmi tir.

Cinsiyet açısından da anlamlı görü farkı belirlenmi tir.. Nitekim Tablo 13 incelendi inde kadınların erkeklere oranla daha fazla kısmen katılma, e iliminde oldukları görülmü tür. Buna göre genel olarak kadın ve erkekler ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi boyutunda yüzle tirici stratejilerin yeterince uygulanmadı ı dü ünmektedirler

Görev türü açısından da grupların görü leri arasında anlamlı fark vardır. Tablo 14 incelendi inde yöneticilerin daha fazla oranlarda kısmen katılma ve katılmama yönünde görü belirtti i belirlenmi tir. Sonuç olarak ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda her iki kesimin de yüzle tirici stratejilerin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları belirlenmi tir.

leti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi stratejilerinden bir olan “Bütünle tirici Strateji” de bir boyut olarak ele alınmıştır. Bu boyut an ketteki 36. ve 37. ve 44. maddelerden oluşmaktadır. Bu maddelere göre elde edilen sıra ortalamaları, görev yeri, görev türü ve cinsiyet bağımsız de ikenleri ne göre Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 19’da sunulmuştur

Tablo 19: Bütünle tirici Stratejiye Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	336,27	48694,50	0,083
Kırsal Alan	299	312,86		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	296,42	10780,50	0,275
Ö retmen	611	327,36		
Cinsiyet				
Kadın	233	303,95	43558,50	0,017*
Erkek	417	337,54		

*P < 0,05 anlamlı

Tabloda görüldü ü gibi görev yeri ve görev türü de ikenleri açısından görü ler arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, cinsiyete göre arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Buna göre kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların bu maddelerle ilgili görü lerinin dağılımları Tablo 10’da incelendi inde, her iki grubun bütünle tirici stratejilerin çatı maların yönetiminde genellikle kısmen uygulandı ı kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları gözlenmiştir.

Görev türü açısından da grupların görü leri arasında fark yoktur. Bu konuda Tablo 11’deki 36, 37 ve 44. maddelerdeki dağılımlar incelendi inde, grupların genellikle kısmen katılma ve katılmama yönünde görü belirtti i belirlenmiştir. Buna göre ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda her iki kesimin de

bütünle tirici stratejilerin ço unlukla kısmen uygulanabildi i ya da uygulanamadı ı görü ünde oldukları belirlenmi tir.

Cinsiyet açısından da anlamlı görü farkı belirlenmi tir.. Nitekim Tablo 13 incelendi inde kadınların erkeklere oranla daha fazla kısmen katılma, e iliminde oldukları görülmü tür. Buna göre genel olarak kadın ve erkekler il eti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi boyutunda bütünle tirici stratejilerin yeterince uygulanmadı ı görü ündedirler.

Çatı maların yönetimi stratejilerinden bir di eri olan “Kaçınma Strateji” de incelenmi tir. Bu boyut anketteki 38. ve 42. maddelerden olu maktadır. Bu maddelere göre gruplardan elde edilen sıra ortalamaları, görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenlerine göre Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tir. Sonuçlar Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: Kaçınma Stratejisine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	323,19	51664,50	0,726
Kırsal Alan	299	328,21		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	378,01	9866,50	0,063
Ö retmen	611	322,15		
Cinsiyet				
Kadın	233	266,64	34867,00	0,000*
Erkek	417	358,39		

*P < 0,05 anlamlı

Elde edilen verilere göre görev yeri ve görev türü de i kenleri açısından görü ler arasında anlamlı bir fark belirlenmemi , cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık oldu u gözlenmi tir. Buna göre kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların bu maddelerle ilgili görü lerinin da ılımları Tablo 10'da incelendi inde, her iki grubun kaçınma stratejisinin çatı maların yönetiminde genellikle kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları söylenebilir.

Görev türüne göre de grupların görü leri arasında fark yoktur. Bu konuda Tablo 11'deki veriler de incelendi inde, grupların genellikle kısmen katılma ve katılmama e ilimindedirler. Buna göre ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda her iki kesimin de bütünle tirici stratejilerin ço unlukla kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları belirlenmi tir.

Cinsiyet açısından görü ler arasında anlamlı görü farkı belirlenmi tir.. Nitekim Tablo 13 incelendi inde kadınların erkeklere oranla daha fazla kısmen katılma e iliminde oldukları görülmü tür. Bu nedenle genel olarak, ço unlukla kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından kaçınma stratejilerin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları söylenebilir.

Anketteki 39. ve 40. maddelerden olu an “Algılama Stratejisi” çatı maların yönetimi stratejilerinden bir di eri olarak incelenmi tir. Bu maddelere göre gruplardan elde edilen sıra ortalamaları, görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenleri ne göre Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tir. Sonuçlar Tablo 21'de görülmektedir.

Tablo 21: Algılama Stratejisine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	356,45	41611,00	0,000*
Kırsal Alan	299	289,17		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	432,77	7731,00	0,000*
Ö retmen	611	318,65		
Cinsiyet				
Kadın	233	293,36	41092,00	0,001*
Erkek	417	343,46		

P < 0,05 anlamlı

Tablo'da görüldü ü gibi görev yeri, görev türü ve cinsiyet de i kenleri açısından görü ler arasında p < 0, 05 düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmi tir. Görev yeri de i kenine göre görü farkını daha iyi inceleyebilmek için Tablo 11'deki 39. ve 40. maddelere bakıldı nda, farklı yüzdelerle olmakla beraber her iki bölgede görev yapanların da çatı maların yönetiminde algılama stratejisinin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları söylenebilir.

Görev türüne açısından da grupların görü leri arasında anlamlı fark vardır. Tablo 11'deki veriler incelendi inde de, yöneticilerin ö retmenlere oranla daha fazla olumsuz dü ünçe içinde oldukları görülebilmektedir. Buna göre ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda ba ta yöneticiler olmak üzere, her iki grup ta algılama stratejilerinin ço unlukla uygulanamadı ı ya da kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları belirlenmi tir.

Cinsiyet açısından da görü ler arasında anlamlı görü farkı belirlenmi tir. Bu konudaki maddelerin da ılımları Tablo 13'de incelendi inde kadınların erkeklere o ranla daha fazla kısmen katılma e iliminde oldukları görülmü tür. Bu nedenle genel olarak, ço unlukla kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden

kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından algılama stratejilerinin kısmen uygulanabildiği görüşünde oldukları ifade edilebilir.

Anketin 41. ve 48. maddeleri “Toplantı Stratejisi” olarak ele alınmıştır. Bu maddelere göre gruplardan elde edilen sıra ortalamaları, görev yeri, görev türü ve cinsiyet bakımından Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: Toplantı Stratejisine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	336,38	48656,50	0,100
Kırsal Alan	299	312,73		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	418,69	8280,00	0,001*
Ö retmen	611	319,55		
Cinsiyet				
Kadın	233	255,23	32206,50	0,000*
Erkek	417	364,77		

*P < 0,05 anlamlı

Elde edilen verilere göre görev türü ve cinsiyet bakımından görüşleri arasında p < 0, 05 düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir. Görev yeri bakımından ise farklılık yoktur. Görev yerine ilişkin Tablo 10’daki 41. ve 48. maddelerin dağınıkları incelendiğinde farklı yüzdelerle olmakla beraber her iki bölgede görev yapanların da çatı maların yönetiminde toplantı stratejisinin çoklukla kısmen uygulanabildiği görüşünde oldukları söylenebilir.

Görev türü açısından grupların görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Tablo 11’deki 41. ve 48. maddelerin dağınıkları incelendiğinde yöneticilerin ö retmenlere oranla daha fazla olumsuz düşünce içinde oldukları görülebilmektedir. Buna göre her

iki grup da ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde toplantı stratejisinin genellikle kısmen uygulanabildi i görü ündedirler.

Cinsiyet açısından da görü ler arasında anlamlı görü farkı vardır. Nitekim Tablo 13'deki 41. ve 48. maddelerin da ılımları incelendi inde kadınların daha çok kısmen katılma e iliminde oldukları görülmü tür. Bu nedenle genel olarak, ço unlukla kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından toplantı stratejisinin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları söylenebilir.

leti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi stratejilerinden bir olan "Müzakere Stratejisi" anketteki 43. ve 45. maddelerden olu maktadır. Bu maddelere göre gruplardan elde edilen sıra ortalamaları, görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenleri açısından Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tır. Sonuçlar Tablo 23'de görülmektedir.

Tablo 23: Müzakere Stratejisi Açısından Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	337,39	48302,50	0,070
Kırsal Alan	299	311,55		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	372,96	10063,50	0,092
Ö retmen	611	322,47		
Cinsiyet				
Kadın	233	276,03	37520,50	0,000*
Erkek	417	352,02		

* P < 0,05 anlamlı

Tablo'da görüldü ü gibi görev yeri ve görev türü de i kenleri açısından görü ler arasında anlamlı bir fark yokken, cinsiyete göre p < 0, 05 düzeyinde anlamlı farklılık belirlenmi tir. Buna göre görev yerine ili kin Tablo 10'daki 43. ve 45. maddelerin

da ılımları incelendi inde farklı oranlarda olmakla beraber, her iki bölgede görev yapanlar çatı maların yönetiminde müzakere stratejisinin ço unlukla kısmen uygulanabildi i görü ündedirler.

Görev türü açısından da grupların görü leri arasında anlamlı fark yoktur. Nitekim Tablo 11'deki 43. ve 45. maddelerin da ılımlarına bakılırsa, yöneticilerin ö retmenlere oranla daha fazla olumsuz dü ünçe içinde oldukları söylenebilir. Buna göre yönetici ve ö retmenler ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi nde müzakere stratejisinin genellikle kısmen uygulanabildi i ya da uygulanamadı ı görü ündedirler.

Cinsiyet açısından da görü ler arasında anlamlı görü farkı vardır. Görü farkının daha iyi yorumlanması için Tablo 13'deki 43. ve 45. maddelerin da ılımları incelendi inde kadınların daha çok kısmen katılma e iliminde oldukları görülmü tür. Bu nedenle genel olarak, ço unlukla kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından müzakere stratejisinin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları söylenebilir.

Ara tırma kapsamında ele alınan bir boyutta "Arabulucuların kullanılması" boyutudur. Bu boyuta ili kin olarak ankette iki madde (46. ve 47 maddeler) yer almı tır. Bu maddelerden elde edilen toplam puan ortalamaları görev yeri, görev türü ve cinsiyet ba ımsız de i kenleri dikkate alınarak Mann Whitney U testi ile kar ıla tırılmı tır (Tablo 24).

Tablo 24: Arabulucuların Kullanılması Stratejisine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Mann Whitney U	Anlamlılık Düzeyi (P)
Görev Yeri				
Kent Merkezi	351	333,79	49565,50	0,205
Kırsal Alan	299	315,77		
Görev Türü				
Md-Md. Yard	39	335,33	11531,00	0,726
Ö retmen	611	324,87		
Cinsiyet				
Kadın	233	250,91	31200,00	0,000*
Erkek	417	367,18		

*P < 0,05 anlamlı

Elde edilen bulgulara göre sıra ortalamaları dikkate alındığında görev yeri ve görev türü de ikenleri açısından görüşler arasında anlamlı bir fark yoktur. Buna karşın cinsiyet açısından $p < 0,05$ düzeyinde görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre kent merkezi ya da kırsal kesimde görev yapmak ve yönetici veya öğretmen olmak çatı maların çözümlenmesinde arabulucuların kullanılması stratejisinin izlenmesi konusunda farklı görüşlerin ortaya çıkması bakımından bir de iken de ilken, kadın ya da erkek olmak bu konuda farklı düşünmeye yol açmaktadır.

Buna göre okulda iletişimden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticilerin arabuluculuk üstlenmeleri ve takım çalışmalarına yer vermeleri konusunda erkekler kadınlara göre biraz daha farklı düşünmektedirler. Tablo 13'deki 46. ve 47. maddelerin da ilimleri incelendiğinde arabulucuların kullanılması stratejilerinin uygulanması konusunda kadınların daha iyimser oldukları söylenebilir.

Görev yeri ve görev türüne göre de katılımcılar benzer görüşler ortaya koymaktadırlar. Bu konuda da Tablo 10 ve Tablo 11'deki 46 ve 47. maddelerin frekansları incelendiğinde her iki de iken açısından da ara tırmaya katılanların çatı maların yönetiminde arabulucuların kullanılması stratejisinin uygulanması konusunda kısmen iyimser oldukları söylenebilir.

VII. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde ara tırma sonucunda elde edilen sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır. Sonuçlar ara tırmanın amaçları ile bağlantılı olan bölüm başlıkları biçiminde ele alınarak aşağıda özetlenmiştir.

Görev yeri de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi

Kentte ve kırsal alanda görev yapanların benzer görüşler ortaya koydukları dü ünceler unlardır: Ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılık ileti imi engellemekte, bazı ö retmenler olayların etkisini uzun zaman üzerinden **atamamakta** ve ö retmenler arasında bilgi alış veri i yeterli düzeyde bulunmamaktadır. Ayrıca yöneticiler tarafından yatay ileti im kısmen teşvik edilmektedir.

Görü farklılığının olduğu belirlenen geriye kalan maddelerdeki görüşler ise şöyle özetlenebilir: Kırsal alanda görev yapan ö retmenler, kent merkezinde görev yapan ö retmenlere göre okul kurallarına uymayan ö retmenlerle daha mesafeli ileti im kurulduğu okul üyeleri arasında dedikoduya yol **açmayan** açık bir ileti imin kısmen var olduğu ve bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olmasının ileti imi bir ölçüde güçle tirdi i dü üncesindedirler. Ayrıca ileti im daha çok yöneticiden ö retmene do ru gerçekleşmektedir.

Kentte görev yapan ö retmenlerin, kırsal alandaki ö retmenlere göre biraz daha farklı dü ündükleri maddeler unlardır. Yönetici ve ö retmenler birbirlerinin görüşlerine yeterince değer vermemekte, ö retmenler görüş ve önerilerini okul yöneticileri ile yeterince paylaşmamakta, sorunları iletmek için yöneticiye rahat ulaşmamakta ve okulda ileti imi engelleyen bir üst üsti ilişki bulunmaktadır. Ayrıca ileti im ortamını olumsuz etkileyen gruplaşmalar vardır, yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alışmasını kolayla tıracak bir ileti im ortamı yoktur ve ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılık genellikle ileti imi engellememektedir. Ayrıca yaşanan ileti im çatışmalarında cinsiyetler arası farklılık belirgin bir nedendir.

Kentte görev yapanlar ö retmenler arası yaş farkının ileti imi güçle tirdi i bir etken olmadığı ö retmenler arası karşılıklı güvene dayalı bir ileti im olmadığı görü ündedirler. Ayrıca bilgi saklama, kıskanma vb. olumsuz davranışlar, önyargı, ö retmenlerin alışkanlıkları, olumsuz bazı jest mimik hareketlerinin ileti imi

engellenecek bir boyutta da ildir. Bunun yanında mesajların açık ve anlaşılır verilmemesi gibi bir durumun fazlaca yaşanmadığı, okullarda iletişim kanallarının kısmen etkili biçimde kullanıldığı görülmektedir.

Görev türü de ikenine göre çatı ma yaratan iletişim türlerinin düzeyi

Araştırmaya katılan yönetici (Okul müdürü -müdür yardımcısı) ve öğretmenlerin benzer görüşler ortaya koydukları düzeyler şöyle özetlenebilir. Okul üyeleri arasında dedikoduya yol **açmayan** kısmen açık bir iletişim vardır ve sorunları iletmek için yöneticiye rahat ulaşamamaktadır. Okulda iletişimi fazlaca engelleyen bir üst üste ilişkinin yoktur ve öğretmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılık iletişimi engellememektedir. Bunun yanında okullarda cinsiyetler arası farklılaşma ve yaş farkının iletişimi güçleştiren önemli bir unsur da ildir.

Yabancı çatı maların çoğuna yöneticilerin bazı kişileri kayırmasının yol açtığı, bilgi saklama, kıskanma vb. olumsuz davranışlar, önyargı, öğretmenlerin alınganlıkları, bazı öğretmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden **atamaması** genellikle iletişim sorunlarına yol açmamaktadır. Ayrıca öğretmenler arasında bilgi alışverişinin yeterli düzeyde olmaması, mesajların açık ve anlaşılır bir şekilde **verilmemesi** iletişimde kısmen yanlış anlamalara yol açmakta, iletişimin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması ilişkilerin gelişmesini engellemekte ve iletişim akımı kısmen yöneticilerden öğretmenlere doğru ilerlemektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüş farklılıklarının olduğu bulgular ise şöyle özetlenebilir. Okul yöneticileri öğretmenlere göre okul kurallarına uymayan öğretmenlerle mesafeli iletişim kurulduğu görüşündedirler. Buna karşın yöneticiler alevlendirici dil ve ifadelerle sıklıkla başvurmadığı ve yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin düzeylerine çoklukla değer verdikleri düşüncesindedirler. Yine yöneticilere göre iletişim ortamını rahatsız edici gruplaşmalar vardır, iletişim çatı malarında en çok erkek öğretmenler arasındaki iletişimin etkisizliğinden gözlenmektedir. Buna karşın iletişim ortamında yanlış anlamalara meydan vermeyecek açık bir iletişim ve öğretmenler arasında karşılıklı güvene dayalı bir iletişim olduğu söylenemez..

Bunların yanında yöneticilere göre bazı öğretmenlerin derinleşmelerinin olması iletişimi güçleştirmekte, ancak okulda çalışanlar için geliştirilen sosyal

etkinliklerin ileti imi az da olsa olumlu yönde etkilemektedir. Okulda ileti im kanallarının etkili ekilde kullanıldı ı pek söylenemez.

İlkö retim okullarında ya de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi

Ara tırmaya katılan 21-29; 30-39; 40-49; 50 ve üzeri gruplarının benzer görüş ler ortaya koydukları bulgular öyle özetlenebilir. Ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılık bir ileti im engeli de ildir. Ayrıca ileti im çatı malarının en çok erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı söylenemez.

Ya gruplarına göre anlamlı görüş farkının belirlendi i bulgular ise öyle özetlenebilir. 50 ya ve üzerinde olanlar di er ya gruplarına göre okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli ileti im kuruldu u olayları alevlendirici dil ve ifadelere çok fazla ba vurulmadı ı yönetici ve ö retmenlerin birbirlerinin dü üncelerine ço unlukla de er verdikleri dü üncesindedirler. Ayrıca okuldaki uygulamalara ili kin görüş ve öneriler okul yöneticisiyle rahatlıkla payla ılmamaktadır.

Bunun yanında yine 50 ya ve üzeri çalı anlar, okul yöneticisine kolaylıkla ula ılamadı ı, ileti imi engelleyen bir üst ili kisi oldu u, okulda ileti im ortamını rahatsız edici grupla malar bulundu unu, yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tıracak bir ileti im ortamı katılmadıklarını belirtmi lerdir. Ayrıca ileti im çatı malarının en çok bayan ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklandı ı görüş ü kabul görmemi tir.

Bunların yanında ya farkı, ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ileti imi engellemedi i, ba ta 40 -49 ya grubu olmak üzere tüm ya grupları tarafından ço unlukla benimsenmemi tir. Yine 40 – 49 ya grubu di er ya gruplarına göre ilk sırada ö retmenler arasında bilgi alı verinin yeterli düzeyde olmadı mını, ifade etmektedirler. Bu grup yine mesajların açık ve anlaşılabilir bir ekilde **verilmemesinin** ileti imde herhangi bir yanlış anlamaya yol açmadı ı, ileti imin sadece resmi kanallar yoluyla yapılmasının ili kilerin geli m esini kısıtlamadı ı yönünde görüş belirtmi tir.

Ayrıca ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im yoktur, ö retmenlerin sahip oldukları de er yargıları ileti imi yeterince kolayla tırmamakta ve okulda önyargı yaygın bir durum de ildir. Bunlardan yola çıkacak okulda ileti im kanallarının etkili ekilde kullanıldı ı, sosyal etkinliklerin okuldaki ileti im i olumlu

yönde etkiledi i söylenemez. Ayrıca yöneticilerin ö retmenler arasındaki yatay ileti imi te vik ettikleri sonucuna varılabilir .

Cinsiyet de i kenine göre çatı ma yaratan ileti im türlerinin düzeyi

Ara tırmaya katılan Erkek ve kadın katılımcıların benzer görü leri payla tıkları bulgular öyle özetlenebilir. Yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tıracak bir ileti im ortamı yoktur, ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel farklılık bir ileti im engeli de ildir bayan ve erkek ö retmenler arasındaki bir ileti im çatı masından söz edilemez. Ayrıca ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ve önyargı yaygın bir tutum de ildir ve yöneticilerin ö retmenler arasında yatay ileti im te vik ettikleri i söylenebilir.

Erkek ve bayan katılımcıların görü farklılıklarının belirlendi i maddelerle ilgili bulgular öyle özetlenebilir. Erkek katılımcılara göre okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli ileti im kuruldu undan , ço unlukla yöneticilerden ö retmenlere do ru i leyen bir ileti im ortamından söz edilebilir. Erkek katılımcılar kadınlara göre, olayları alevlendirici dil ve ifadelere pek ba vurulmadı nı; yönetici ve ö retmenlerin birbirlerinin dü üncelerine genellikle de er verdiklerini, görü ve önerilerini okul yöneticisiyle rahatlıkla payla madıklarını; sorunlarını iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ula madıklarını; okulda ileti imi engelleyen bir ast üst ili kisi oldu unu belirtmi lerdir.

Bunların yanında okullarda ileti im ortamında yanlı anla ımlara meydan vermeyecek açık bir ileti im oldu u, ö retmenler arasında kar lıklı gü vene dayalı bir ileti imin oldu u söylenemez. Buna kar ın ö retmenlerin sahip oldukları de er yargılarının ileti imi kolayla tırdı ı, bazı ö retmenlerin alınganlık göstermesinin ileti imde sorunlara yol açtı ı ve okullarda ileti im kanallarının etkili ekilde kullanıldı ı görü leri kadınlar tarafından kısmen erkeklere oranla daha iyimser düzeyde kabul edilmi tir.

İkõ retim okullarında görev yeri de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi

Gruplar arasında görü farkı olmayan maddelere ili kin bulgular öyle özetlenebilir. Kent ve kırsal alanda çalı anlar ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih

etmektedirler. Ö retmenler kendi aralarında az da olsa toplantılar düzenlemekte ve her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere sürecinin zaman z aman ya andı ı görülmektedir. Ayrıca ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı ö retmenler ve yöneticiler kısmen arabuluculuk yapmakta, ve çatı maların ço unlukla kronik bir hal almadı ı için, dü manca davranı lara yol açmadı ı söylenebilir.

Kent ve kırsal alanda çalı anların görü leri arasında anlamlı fark bulunan maddelerle ilgili bulgular ise öyle özetlenebilir. Kentte çalı anlar i leti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki ilerini birbirini genellikle dinlemeye özen **göstermedikleri**; okul müdürlerinin çatı an tarafları dikkatle dinlemedi i, çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireylerin birbirleriyle az da olsa yüzle tikleri, çatı maların nadiren i birli i içinde çözüldü ü, ön yargılardan kurtulmaya çalı ıldı ı ve sorunlarının çözümü için takım çalı malarına pek de yer verilmedi i söylenebilir. Buna kar ın çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüz le mesini nadiren de olsa sa lamakta; ve çatı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretmekte; ve taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırmaktalar.

İk ö retim okullarında görev türü de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi

Okul yöneticileri ve ö retmenler arasında görü farkı belirlenen maddelere ili kin bulgular öyle özetlenebilir.

Yöneticilere göre ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri nadiren çatı an tarafların yüzle mesini sa lar ve yöneticiler nadiren arabuluculuk rolü üslenmektedir. Bununla birlikte yöneticiler ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih etmektedirler. Yine yöneticiler yöneticilerin genellikle vurdumduymaz davranmadıkları ve ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer **verildi i** dü üncesindedirler.

Yönetici ve ö retmenlerin **çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi ile ilgili benzer** görü leri payla tıkları bulgular da öyle özetlenebilir. okullarda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye az da olsa özen **göstermekte**, okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinlememekte buna kar ın ya anan çatı mal ar ço unlukla kronik bir hal almamaktadır. leti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan

bireyler birbirleriyle az da olsa yüzle irler ve çatı malar nadiren de olsa i birli i içinde çözülür. Bununla birlikte çatı an tarafların sorunlarını çözmek için yeterince i birli i içinde çalı madıkları, ön yargıların genellikle olumsuz etki sa ladı ı, ö retmenlerin kendi aralarında yeterince toplantı yapmadıkları, iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere sürecinin yeterince ya anmadı ı söylenebilir. Ayrıca uzla ma sa layıcı yönde çabalar olmakla beraber yeterli olmadı ı, bazı ö retmenlerin ve yöneticilerin kısmen arabuluculuk rolü üslandıklarını ifade edilebilir.

İkõ retim okullarında ya de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde ba vurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunlar ın düzeyi

Görü farkı belirlenen maddelere ili kin bulgular öyle özetlenebilir. leti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticilerin genellikle vurdumduymaz davrandı ı söylenemez. Ayrıca ya anan çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki iler birbirine dü manca davranmasına yol açmamaktadır.

Görü farklılı mın oldu u maddelerle ilgili bulgular ise öyle özetlenebilir. Ara tırmaya katılan 40 – 49 ya grubu bireyler di er ya gruplarına göre ilk sırada olarak, ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen **göstermedikleri**, okul müdürlerinin çatı an tarafları dikkatle dinledi i biçimindeki görü lere katılmamaktadırlar. Bu maddelerde di er ya grupları da daha dü ük oranlarla olmakla beraber önemli ölçüde katılmama e ilimdedirler. Yine 40 -49 ya grubu çatı an tarafların sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretmedikleri çatı maların yönetiminde uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmedi i ve takım çalı malarına yer **verilmedi i** görü lerini benimsemektedirler.

50 ya ve üzerinde olan bireyler daha çok i leti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireylerin birbirleriyle az da olsa yüzle ti i; okul müdürlerinin çatı an tarafların yüzle mesini sa ladı ı; ve çatı maların genellikle i birli i içinde çözüldü ü; ya ve üzeri grubu ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere sürecinin ya andı ı söylenemez. Bazı ö retmenlerin ve yöneticilerin arabuluculuk rolü üstlendikleri de ifade edilemez.

21 – 29 ya grubu tarafından di er gruplara oranla daha çok benimsenen görü ler ise ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih etti i ve ön yargılardan az da olsa

kurtulmaya çalı ıldı ı dü ünceleridir. “Çatı maların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırılar,” görü ü ise gruplar içinde en yüksek oranla 30 – 39 ya grubu tarafından kısmen benimsenmiştir.

İlkö retim okullarında cinsiyet de i kenine göre ileti ime dayalı çatı maların yönetiminde başvurulan çatı ma yönetimi tarzları ve bunların düzeyi

Ara tırmaya katılan erkek katılımcılar ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki ilerini birbirini dinlemeye özen **göstermedikleri**, okul müdürlerinin çatı an tarafları dikkatle dinledi i ve yöneticilerin genellikle vurdumduymaz davrandıkları yönündeki görü lere katılmamı lar; kadınlar ise tüm bu görü lere ilk sırada kısmen katılmı lardır. Yine erkeklere göre çatı malar ço unlu kla kronik bir hal almamakta, ileti im sorunlarının çözümünde takım çalı malarına yer **verilebilmektedir**. Çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci az da olsa ya anmaktadır.

Kadınlar açısından ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireylerin birbirleriyle yüzle ti i, okul müdürlerinin çatı an tarafların yüzle mesini sa ladı ı çatı an tarafların sorunlarına i birli i içinde çalı arak çözüm ürettikleri ve çatı maların genellikle i birli i içinde çözüldü ü kısmen de olsa söylenebilir. Yine kadınların, çatı mayı ya ayan bireylerin birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ettikleri, tarafların birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırdıkları ön yargılardan kurtulmaya çalı ıldı ı, ö retmenlerin kendi aralarında toplantılar düzenledikleri görü lerine de kısmen katıldıkları gözlenmiştir. Ayrıca çatı maların yönetiminde az da olsa uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmekte, bazı ö retmenler ve yöneticiler arabuluculuk rolü üslenmektedir. Genel olarak bakıldı ında bu görü ler açısından kadınların erkeklere oranla daha iyimserdirler.

İleti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenleri Açısından Sosyo-kültürel Faktörler: Kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara oranla daha fazla oranda görü lere katılmadıkları, ba ka bir deyi le ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda sosyo-kültürel faktörler boyutunda daha olumsuz dü ündükleri söylenebilir. Ayrıca erkeklerin kadınlara göre ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda sosyo-kültürel faktörler boyutunda daha olumsuz dü ündükleri söylenebilir. Ayrıca okul yöneticileri ve ö retmenler ileti imden kaynaklanan

çatı maların nedenleri konusunda sosyo–kültürel faktörlerin etkili oldu u dü üncesindedirler.

İleti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenleri Açısından Ki isel Faktörler:

İleti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda kentte görev yapanlar kırsalda görev yapanlara oranla daha fazla miktarda, ki isel faktö rleri çe itli boyutlarıyla önemli bir etken olarak de erlendirmektedirler. Cinsiyet açısından her iki grubunda genel olarak görü lere katılmama e iliminde oldukları görülmü tür. Buna göre ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda erkek ve kadınların ki isel faktörleri önemli bir etken olarak de erlendirdikleri söylenebilir. Görev türüne göre de ki isel faktörlerin çe itli boyutlarıyla etkili oldu u söylenebilir.

İleti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenleri Açısından İleti im Becerileri:

Kentte görev yapanlar kırsal kesimde görev yapanlara oranla ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri konusunda ileti im becerileri ile ilgili boyutların ço unlukla yerine getirilmedi ini belirtmektedirler. Erkek ve kadınların da ileti im becerileri ile ilgili olumsuzlukları ileti imden kaynaklanan çatı manın nedenleri arasında önemli bir etken olarak de erlendirdikleri söylenebilir. Görev türü açısından ise okul yöneticileri ve ö retmenler benzer oranlarda ileti imden kaynaklanan çatı maların nedenleri konusunda ileti im becerileri ile ilgili hususların çe itli boyutlarıyla etkili oldu unu vurgulamı lardır.

İleti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Dinleme

Stratejisi: Kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara göre daha fazla oranda dinleme stratejilerinin uygulanmadı ı ya da kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları anlaşılmı tır. Kadın ve erkeklerin ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi boyutunda dinleme stratejisinin yeterince uygulanmadı ı görü ünde oldukları söylenebilir. Görev türü açısından da her iki kesimin de dinleme stratejilerinin yeterince uygulanmadı ı görü ünde oldukları görülmü tür.

İleti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Yüzle tirici

Stratejisi: Kentte görev yapanların kırsal kesimde görev yapanlara göre daha fazla oranda yüzle tirici stratejilerinin kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları anlaşılmı tır.

Cinsiyet açısından da genel olarak kadın ve erkekler ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi boyutunda yüzle tirici stratejilerin yeterince uygulanmadı ı dü ünmektedirler. Görev türü açısından da her iki kesimin de yüzle tirici stratejilerin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları belirlenmi tir.

leti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Bütünle tirici Stratejisi: Kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanlara göre bütünle tirici stratejilerin çatı maların yönetiminde genellikle kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları anla ılımtır. Ayrıca yönetici ve ö retmenler de ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda bütünle tirici stratejilerin ço unlukla kısmen uygulanabildi i yada uygulanamadı ı görü ünde oldukları belirlenmi tir. Genel olarak kadın ve erkekler de ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi boyutunda bütünle tirici stratejilerin yeterince uygulanmadı ı görü ündedirler.

leti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Kaçınma Stratejisi: Kent merkezinde ve kırsal kesimde görev yapanların kaçınma stratejisinin çatı maların yönetiminde genellikle kısmen uygulandı ı görü ünde oldukları söylenebilir. Yönetici ve ö retmenler de bütünle tirici strateji lerin ço unlukla kısmen uygulanabildi i görü ündedirler. Cinsiyet açısından bakıldı ında ise kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından kaçınma stratejilerin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları gözlenmi tir.

leti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Algılama Stratejisi: Kentte ve kırsal alanda çalı anlara göre çatı maların yönetiminde algılama stratejisinin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları söylenebilir. Görev türü açısından da yöneticilerin ö retmenlere oranla daha fazla olumsuz dü ünçe içinde oldukları görülebilmektedir. Buna göre ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi konusunda ba ta yöneticiler olmak üzere, her iki grup ta algılama stratejilerinin ço unlukla uygulanamadı ı görü ünde oldukları belirlenmi tir. Öte yandan kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından algılama stratejilerinin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları ifade edilebilir.

ileti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Toplantı Stratejisi: Kentte ve kırsal bölgede görev yapanlar çatı maların yönetiminde toplantı stratejisinin ço unlukla kısmen uygulanabildi ini ifade etmektedirler. Yönetici ve ö retmenler ve erkekler ve kadınların da ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde toplantı stratejisinin genellikle kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları gözlenmi tir.

ileti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Müzakere Stratejisi: Kentte ve kırsal alanda görev yapanların her ikisi de ço unlukla çatı maların yönetiminde müzakere stratejisinin kısmen uygulanabildi i görü ündedirler. Yönetici ve ö retmenlerin de ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi nde müzakere stratejisinin genellikle kısmen uygulanabildi i yada uygulanamadı ı görü ünde oldukları görülmü tür. Cinsiyet açısından bakıldı nda da genel olarak, ço unlukla kadınlar biraz daha iyimser olmakla beraber, her iki grubun ileti imden kaynaklanan çatı manın yönetimi açısından müzakere stratejisinin kısmen uygulanabildi i görü ünde oldukları söylenebilir.

ileti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi Açısından Arabulucuların Kullanılması Stratejisi: Buna göre okulda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticilerin arabuluculuk üstlenmeleri ve takım çalı malarına yer vermeleri konusunda erkekler kadınlara göre biraz daha farklı dü ünmektedirler ve kadınların daha iyimser oldukları gözlenmi tir. Görev yeri ve görev türüne göre de katılımcılar benzer görü ler ortaya koymaktadırlar. Her iki de i ken açısından da ara tırmaya katılanların çatı maların yönetiminde arabulucuların kullanılması stratejisinin uygulanması konusunda kısmen iyimser oldukları söylenebilir.

Ula ılan bu sonuçlar e li inde a a ıdaki öneriler veril ebilir.

1. İl merkezinde çalı anların ileti im beceri düzeyi köylerdekine göre daha dü ük çıkmı tir. Bu durum il merkezindeki e itimcilerin ileti ime yeterince önem vermedikleri izlenimini do urmaktadır. Bu nedenle ileti imin önemi ve ileti im becerileri konusunda il merkezindeki e itimcilerin yeti mesi için olanaklar hazırlanmalıdır.

2. Çatı maya yol açan ileti im nedenleri içerisinde ki isel faktörlerin de özellikle il merkezinde çalı anlarca daha önemli görülmesi, bireyler arası farklılı ın dikkate alınması gerekti ini göstermektedir. Farklı fikirlere görü lere önem verilmeli, yaratıcı çözüm yolları birlikte ara tırılmalıdır.
3. Okul yöneticilerinin astlarıyla ili kilerinde bazen aksamalar görüldü ünden; ileti imin ço unlukla resmi kanallar vasıtasıyla yapılmasınd an dolayı kararlara çalı anların tümünün katılımı sa lanmalı ve ileti im kanalları açık tutulmalıdır.
4. Ö retmenler arasında bilgi alı veri inin yeterli düzeyde olmadı ı için mesajlar yanlı algılanabilmektedir. Bunu engelleyebilmek için yatay ileti ime önem verilmeli ve çoklu ileti im kanallarının (yazılı, sözlü, elektronik...vb.) kullanılması te vik edilmeli.
5. Kurum çalı anları arasında adam kayırma, bilgi aktarılmaması gibi ileti imi engelleyen ve yıkıcı çatı malara yol açabilen durumların en aza indirgenm esi için belirli zaman aralıklarıyla toplantı yapılmalı ve toplantıda açık ve anla ılır mesajlar verilmelidir.
6. Yöneticilere göre ileti im ortamına engel olucu ve çatı maları te vik edici grupla malar vardır. Bu da en çok erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır. Erkek ö retmenler arasındaki ileti imi güçlendirici payla ım ve i birli ine dayalı çalı malara yer verilmeli ve çe itli sosyal ve bilimsel etkinlikler düzenlenmelidir.
7. Kentte görev yapan e itimcilerin kırsal kesimdekilere göre dinleme stratejilerini daha dü ük düzeyde kullanmaları ki ilerinin birbirlerinin dü üncelerine de er vermediklerini dü ündürmektedir. Ki ilerinin birbirini dinlemelerinin ve empati kurmalarının bireye ve kuruma sa ladı ı yararları sık sık gündeme getirilmeli, yöneticiler empatik davranabilme hususunda örnek olmalı ve bu tür davranı ları cesaretlendirilmelidir.
8. Çatı maların yönetiminde arabuluculuk stratejisine kısmen katılınması çatı ma yönetiminde ki ilerinin yeterince insiyatif almadıklarını dü ündürmektedir. Özellikle yöneticiler çatı ma yönetimi konusunda yeti tirilmeli ve kurumu geli tirici yönde tüm bireyler gerekli yönetim stratejilerini kullanabilecek ekilde geli tirilmelidir. Bu konuda gerekli takım çalı masına yer verilmelidir.
9. Hem kırsal kesimde hem de il merkezinde çalı an denekler bütünle tirici stratejilerin kullanımına kısmen katıldıklarını belirttiklerinden örgütlerde bir

tarafın kazandı ı di er tarafın kaybetti i stratejilerin yer aldı ı anla ılmaktadır. Örgütsel aydiyat ve bütünle me açısından bütünle tirici stratejilerin mümkün oldu unca daha fazla kullanılmasına özen gösterilmeli, olanaklar çe itlenmelidir.

10. Elde edilen sonuçlar algılama stratejisinin yeterli düzeyde olmadığını ortaya çıkarmı tır. Olayların tam olarak anlaşılmasını sağlamak ve yanlış anlaşılmanın önüne geçilebilmesi için ki ilerin olayları nasıl algıladıkları hususuna önem verilmeli ve iletişimden kaynaklanan çatışma konuları netlikle ortaya konulmalıdır.
11. Kadın öğretmenlerin çatışma çözümdeki başarıları nedeniyle erkek öğretmenlerle eleştirilmeli ve bu konuda sorun çözücü toplantılar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, R. B. - Elmhorst, J. M. (1996). **Communicating At Work**. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Akıncı, Z. B. (1997). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkoyun, F. (1996). **Transaksiyonel Analize Giriş**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning, **Harvard Business Review**. Cilt.72. sayı 4.
- Armstrong, M. A. (1993). **Handbook of Personnel Management Practice**. London: Kogan Page..
- Artan, . (1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Atay, K. (2000). Okul Yöneticilerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Yönetici ve Denetmen Algıları. **II. Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Aydın, M. (2005). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın, Yedinci Baskı.
- Aydın, M. (1994). **Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kurumlar, Süreçler, İlkeler**. İstanbul: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balta , A. - Balta , Z. (1986). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bartol, K. ve Martin, D. C. (1994). **Management**. Mc Graw-Hill Inc.
- Başaran, . E. (1996). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara: Yargı Matbaası.
- Başaran, . E. (1992). **Yönetimde İnsan İlkeleri-Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, . E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:111.

- Bayrak, S. (1995). **Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Baysan, A. C. - Tekarslan, E. (1996). **İletmeciler için Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıyol Basım Yayın.
- Bedir, . (1997). **Eğitim, Yönetici ve Öğretmen Gözüyle Eğitimde Verimlilik Nasıl Sağlanır**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:597.
- Bennett, R. (1994). **Organizational Behavior**. Singapore: M&E Handbook Series.
- Berko, R. M. - Wolvin D., Wolvin D.R. (1985). **Communicating: A Social and Career Focus**. U.S.A. : 3.Edt., Houghton Mifflin Company.
- Budak, G. (1995). **Halkla İlişkiler, Davranışsal Bir Yaklaşım**. İstanbul: Beta Basım.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, . (2002). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Cafoğlu, Z. (1998). **Öğretmen Algısında Kaliteli Okul**. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:137.
- Cathcart, R. S. - Sarnovar, L. A. ve Henman, L. D. (1996). **Small Group Communication**. London: Brown And Benchmark Publishers.
- Comstock, T. W. (1990). **Communicating in Business and Industry**. New York: Delmar Publishing Inc.
- Coşkuner, A. (1994). **İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin Öğrencilerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine ve Doyumlarına Etkisi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Temeller Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Coudron, S. (2000). Keeping Team Conflict Alive, **Public Management**, Cilt.82, Sayı.2.
- Cüceloğlu, D. (1991). **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**. İstanbul: 2.Basım, Remzi Kitapevi.
- Çelikkaya, H. (1998). **Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi**. İstanbul: Alfa Basım, 2.Baskı.

- Darling, J. - Fogliasso, C. (1999). Conflict Management Across Cultural Boundaries:A Case Analysis from a Multinational Bank, **European Business Review**, Cilt.99, Sayı.6.
- DAVIS, K. (1988). **İletmede İnsan Davranışı**. Örgütsel Davranış , İletme Fakültesi Yayın No:199.
- De er, M. (1998). **İlkö retim Okul Müdürlerinin Ö retmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Tekil Eden Davranışları**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Do an, H.Z. (1982). Rol Çatışması ve gören Sorunları. **Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumu**, Türkiye ve Orta Do u Amme daresi Enstitüsü Yayınları No:201.
- Dökmen, Ü. (2006). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Döndar, . (2001). **Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Düükcan, M. (2003). **Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma**. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Elibol, . (2007). İletişim Nedir ve İletişim Çatışmaları . www.elibol.com.
- Elma, C. (1998). **İlkö retim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, . (1996). **İletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İletme Fakültesi Yayın No: 266.
- Erdoğan, . (2002). **İletişimi Anlamak**. Ankara: Erk Yayınları.

- Erdoğan, . (2005). **İletişim Anlamak**. Ankara: Pozitif Matbaacılık, ikinci Baskı.
- Erdoğan, . (2000). **Okul Yönetimi ve Örgütlem Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1989). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İktisadi İdari Fakültesi Yayınları, No:209.
- Ertekin, Y. (1982). Örgütsel Çatışma. **Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:201.
- Ertürk, M. (1994). **Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulaması**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:11.
- Fıskıoğlu, J. (1996). **İletişim Çalışmalarına Giriş**. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Filiz, A. (2003). Yönetimde İletişim, Gençlerin Yerel ve Bölgesel Yaşamına Katılımına İlişkin Yeniden Düzenlenmiş Avrupa Forumu 10. Oturum-21 Mayıs 2003. www.youth-knowledge.net/system/galleries, Erişim Tarihi: 20.10.2007.
- Genç, N. (1995). **Zirveye Götüren Yol**. İstanbul: Tima Yayınevi.
- Griffin, R. W. (1996). **Management**. Boston: Houghton, Mifflin, Company.
- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Haley, J. (1988). **İletişim: Psikolojik Sorunlar ve Psikoterapi**. Ankara: Çark Kitapevi Yayınları.
- Hatipoğlu, Z. (1976). **Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi**. İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları.
- <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Say11/1-22.pdf>, Erişim Tarihi: 26.10.2007.
- İlgar, L. (1996). **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, Birinci Baskı.
- Jefkins, F. (1990). **Public Relations**. London: The M and E Handbook Series.

- Kantal, N. (1998). **Örgütsel Ba lılık, Örgütsel Çatı ma li kisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**. stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Anabilim Dalı Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul.
- Kara, . (1996). **Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatı maya li kin Görü lerinin De erlendirilmesi**. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, E itim Yönetimi, Tefti i, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Karaka M. (1999). **Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici-Ö retmen İletimi**. stanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji E itimi AnaBilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Karaka , K. (2001). **Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranı ları Üzerine Bir Ara tırma**. Gebze: Gebze leri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Karcıo lu,F. (2006). **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi li kisi**, www.basakekonomi.com.tr/2006/Araştırma-örgütkültür.htm
22.04.2006
- Karip, E. (2000). **Çatı ma Yönetimi**. Ankara: An Pegem Yayıncılık.
- Kayaalp, . (2004). **E itimde İletim Dili**. stanbul: Nesil Yayınları.
- Kaykanacı, M. (1993). **Birle tirilmi Sınıflı Köy İkokullarında Görevli Müdür Yetkili Ö retmenlerin Yönetimle İgili Problemleri**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, E itim Yönetimi Denetimi Bölümü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Krejcie, R. V. ve MORGAN, D. W. (1970). Determining Sample Size For Research Activities, Educational and Psychological Measurement.
- Koruklu, N. Ö. (2003). **Arabuluculuk E itiminin İletim Çatı ma ve Çözme Becerisine Etkisi: Bir Grup Üniversite Ö rencisi Üzerinde Çalı ma**. zmir: Dokuz Eylül Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Köknel, Ö. (1986). **İnsanı Anlamak**. stanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

- Küçük Kurt, M. (1987). Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme . Ankara: **Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Türkiye ve Orta Doğu Anne dairesi Enstitüsü, Ankara.
- Luthans, F. (1994). **Organizational Behavior**. New York: McGraw- Hill Company, 6. Editon.
- March, G. J. And Simon, H. A. (1975). **Organizations**. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Milli Eğitim Bakanlığı (Temel Eğitime Destek Programı). (2007). Okul Liderliği. 2007 http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school_leadership_effective_leadership_T.pdf, Erişim Tarihi: 29.10.2007.
- Mısırlıoğlu, G. (1997). **Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Sağlamada Bir Yönetim Aracı Olarak Liderlik**. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Michael A. H., Robert L. M. (1989). **Management Concepts and Effective Practice**. New York: West Publishing Company.
- Oskay, Ü. (1997). **Liderlik ABC'si**. İstanbul: Der Yayınları.
- Öktem, N. (1987). Halkla İlişkilerin Sınırları. Ankara: **Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Türkiye ve Orta Doğu Anne dairesi Enstitüsü.
- Özarallı, N. (2003). **Etkin Örgütsel Liderlik Olarak Etkin Kaynak Alıverişi**. Konya: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği.
- Özdemir, A. (1998). Öğretmen Streslerinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü . **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:138.
- Özdemir, S. -Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileme ve Karara Katılma . **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 146.
- Özmen, F. (1997). **Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**. Elazığ : Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

- Özmen, F.–Harktı, H. (2005). Denizli lindeki İkö retim ve Orta Ö retim Okullarının Çevresiyle Bütünle ebilme Düzeyleri. **Milli E itim Dergisi**, Yıl:32, Sayı:165.
- Özmen, F.-Yörük, S. (2007). Okul Yöneticilerinin, leti im Sürecindeki Etkilili i Ölçe inin Geli tirilmesi. **Milli E itim Dergisi**, Sayı: 174.
- Özta , R. (2001). **Sınıf Ö retmenlerinin leti im Yeterlilikleri** . Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E itim Programları ve Ö retimi Bölümü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, M. (2003). **Fonksiyonları Açısından letme ve Yönetim** . stanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pekkaya, F.B. (1994). **Arabulucu Yolu ile Çatı malara Çözüm Bulma, Arabuluculuk E itiminin Okullarda Uygulanması ve Bu E itimin Ö rencilerin Benlik Geli imlerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranı larına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi** . stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E itim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Pondy, L. R. (1967). **Organizational Conflict; Concepts and Models** . Administrative Science Quartrely. Premeaux, S. R., Gordon, J. R., Mondy, R. W. ve Sharplin, A. (1991). **Management and Organizational Behavior** . Illinois: Richort d. Irwin Inc Homewood.
- Preston, P. (1989). **Communication For Managers** . New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. (1994). **Essentials of Organizational Behavior** . New York: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1974). **Managing Organizational Conflict** . New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Sabuncu olu, Z. ve Tüz, M. (1996). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları
- Sa nak, M. (2005). Örgüt ve Yönetimde De erlerin Önemi. **Milli E itim Dergisi**, Yıl:33, Sayı:166.
- Samson, T. (2000). Communicating During Conflicts , **Info World**,. Cilt:22, Sayı.20.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. Ve Osborn, R. N. (2000). **Organizational Behavior**. U.S.A. : John Wiley&Sons, Inc.
- Sertkan, Y. (1997). **Halkla İlişkiler Açısından Çatıma Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sezer, E. (2005). **İkretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Örgütçiliğe Etkileri:Zonguldak Merkez İkretim Okulları Uygulaması**. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sökmen, A. -Yazıcıoğlu, . (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatıma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İletmelerinde Bir Alan Araştırması . **Ticaret ve Turizm E İtim Dergisi**, 2005. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayi1/1-22.pdf>, Erişim Tarihi: 26.10.2007.
- Stevens, M. (1998). **Sorun Çözümleme**. İstanbul: Çev.Ali Çimen, Tüma Yayınları.
- Şahin, A. (2007). **İkretim Yöneticilerinin Kişilerarası İletim Becerileri ve Çatıma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**. Antalya: Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şenyiğit, G. -Tetik, S. (2004). Kamu Örgütlerinde Çatımaya Neden Olan Faktörler Ve Bir Uygulama Örneği. **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2,2004 www.eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf. Erişim Tarihi: 22.10.2007.
- Şimşek, M. . (1987). **Örgütlerde Çatıma ve Yaratıcılığın Önemi**. Ankara: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi, Cilt:7,, Sayı:1-2.
- Şimşek, Y. (2005). **Okul Müdürlerinin İletim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1620.
- Tan, H. (1986). **Psikolojik Yardım İlişkileri: Danışma ve Psikoterapi**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Toybıyık, N. (1999). **E ğitim Fakülteleri  rencilerinde İletim Sorunları** . stanbul: Marmara Üniversitesi Ortado u ve İslam lkeleri Enstitüsü Sosyoloji ve Antropoloji Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Tu lu, A. (1996). **rgtsel Çatı ma ve Yönetimi** . stanbul: Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Ana Bilim Dalı.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2002). **Genel İletim, Kavramlar ve Modeller** . Ankara: Nobel Yay. Da .
- Tutar, H. -Yılmaz, M.K. (2004). **Genel ve Teknik İletim**. Ankara: Nobel Yayın, 2.Baskı.
- U urlu, F. (2001). **İkretim Okulu Müdürlerinin Çatı ma Yönetme Stilleri** . zmir: Dokuz Eylül Üniversitesi E ğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletime Etkisi ve Johari Modeli . Sivas: **C.. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , sayı:1.
- Vural, B. (2004). **Yetkin- deal-Vizyoner  retmen**. stanbul: Hayat Yayınları:
- Vural, S. (1989). **Disiplinler Arası Bir Alan: İletim**. Eski ehir: **Eski ehir Anadolu Üniversitesi E ğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2:2.
- Walton, R. E. (1987). **Managing Conflict**. Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles, Amsterdam, Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. E. Ve Browning, L. D. (1982). Argument and Narration in Organizational Communication, **Journal of Management**. Cilt.12, Sayı.2.
- Yıldız, K. (1996). **Bolu İkretim Okullarında Yönetici- retmen İletimi**. Bolu: Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Yorulmaz, A. (2001). **Kurum çİ İletimin Verimlilik ve maj zerine Etkisi** . stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, H. (1994). **kna Edici leti im**. Eski ehir: E itim Sa lık ve Bilimsel
Ara tırmalar Vakfı Yayınları,No:94, Eski ehir .

Zıllıo lu,M. (1996). **leti im Nedir?** . stanbul: Cem Yayınevi, kinci Baskı.

EKLER



T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı :B.30.2.FIR.0.70.00.00/510-470- **-4969**
Konu :Anket Uygulaması

25/04/2008

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elazığ Valiliği, İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün, Anket Uygulaması hakkındaki 22/04/2008 tarih ve 13848 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgileriniz ile gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Harun ÖZER
Rektör V.

EKLER:

1-Yazı (2 Sayfa)

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ
Telefon (0424) 2370000 – (3081-3082)
Fax (0424) 241 55 35

www.firat.edu.tr

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.01.311/ 13848

22 Nisan 2008

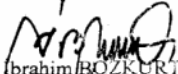
Konu : Anket Uygulaması.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi :Fırat Üniversitesi Rektörlüğünün 07.04.2008 tarih ve 4227 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğrencisi Esra AKAY ORHAN tarafından hazırlanan “Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsei İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları” konulu tez çalışmasının ilimiz merkez ve köy ilköğretim okullarında “Okul Müdürünün Gözetimi ve Belirleyeceği Tarih ve Saatlerde” uygulaması ile ilgili olarak Valilik Makamından alınan 18 Nisan 2008 tarihli ve 13516 sayılı oluru ekte gönderilmiştir.

Gereğini arz ederim.


İbrahim BOZKURT
Millî Eğitim Müdürü V.

EKLER :

1. Onay (1 adet)
2. Anket Formu (17 adet)



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı
Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigem@meb.gov.tr /
elazig.meb.gov.tr



www.egitimdestek.gov.tr
www.bilgiyayincilikdestek.gov.tr

www.baydakilercokulu.org

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

18 Nisan 2008

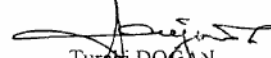
Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.01.311/13516
Konu : Anket Uygulanması.

VALİLİK MAKAMINA

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğrencisi Esra AKAY ORHAN tarafından hazırlanan ve ilimiz merkez ve köy ilköğretim okullarında uygulanmak istenen "Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları" konulu anket müdürlüğümüze oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenmiş olup, yapılan inceleme sonucunda söz konusu anketin ilimiz Merkez ve Köy ilköğretim okullarında "Okul Müdürünün Gözetimi ve Belirleyeceği Tarih ve Saatlerde" uygulanmasında sakınca görülmediğine dair 16.04.2008 tarihli tutanak ile anket formu ekte sunulmuştur.

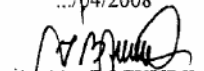
Adı geçenin hazırlamış olduğu "Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları" konulu anketin "Okul Müdürünün Gözetimi ve Belirleyeceği Tarih ve Saatlerde" müdürlüğümüze bağlı merkez ve köy ilköğretim okullarında uygulanması müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.


Turan DOĞAN
Millî Eğitim Müdürü a.
Müdür Yardımcısı

OLUR

.../04/2008


İbrahim BOZKURT
Vali a.
Millî Eğitim Müdür V.



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı
Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigmem@meb.gov.tr /
elazig.meb.gov.tr



EGİTİME
%100
DESTEK



www.egitimdestekmeb.gov.tr
www.bilgiayarliagittidestek.org

www.baydikizilokula.org

LET M ÇATI MALARI ANKET

Sayın Meslektaşım;

Bu anket, okullarımızda iletişimden kaynaklanan çatı malar ve bu çatı maların yönetiminde başvurulan yöntemleri belirlemek amacıyla bir Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında kullanılacaktır. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise kurumunuzda iletişimden kaynaklanan çatı malar ve bunların çözüm yöntemlerine yönelik maddeler yer almaktadır. Anket maddelerine vereceğiniz içtenlikli yanıtlar, bu araştırmanın başarısı için son derecede önemlidir.

Anketlerde isim yazmanıza gerek yoktur. Elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. İlginiz ve desteğiniz için çok teşekkür ediyorum. Saygılarımla.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Esra AKAY ORHAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

Aşağıda bireysel özelliklere yönelik birtakım deyimler verilmektedir. Size uygun gelen seçeneği, parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz, lütfen.

I. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

- 1-Görev Yeriniz** : A. () Kent Merkezi B. () Kırsal Alan (köy)
- 2-Görev Türünüz** : A. () Okul Müdürü B. () Müdür Yardımcısı
C. () Müd. yet. ö r. D. () Öğretmen
- 3-Yaşınız** : A. () 21-29 B. () 30-39
C. () 40-49 D. () 50 ve üzeri
- 4- Cinsiyetiniz** : A. () Kadın B. () Erkek

<p style="text-align: center;">II. BÖLÜM: ANKET FORMU</p> <p>Yönerge:</p> <p>Sizden istenen her ifadenin örneklendi i duruma ne kadar katılıp katılmadı nı gösteren yanıt aralı na çarpı (X) i areti koyarak belirtiniz.</p>	KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILMIYORUM
İleti imden Kaynaklanan Çatı ma Nedenleri			
1- Okulumuzda okul kurallarına uymayan ö retmenlerle mesafeli ileti im kurulur.			
2- Okul üyeleri arasında dedikoduya yol açmayan açık bir ileti im ortamı vardır.			
3- Okulumuzda olayları alevlendirici dil ve ifadelere sıklıkla ba vurulmaktadır.			
4- Yönetici ve ö retmenler birbirlerinin dü üncelerine de er vermemektedir .			
5- Okuldaki uygulamalara ili kin görü ve önerilerimi okul yöneticisiyle rahatlıkla payla abilmekteyim.			
6- Sorunlarımı iletmek için okul yöneticisine kolaylıkla ula abiliyorum.			
7- Okulumuzda ileti imi engelleyen bir üst ili kisi vardır.			
8- Okulumuzdaki ileti im ortamını rahatsız edici grupla malar hakimdir.			
9- Okulumuza yeni atanan ö retmenlerin okul ortamına alı masını kolayla tıracak bir ileti im ortamı vardır.			
10- Okulumuzda ö retmenler arasındaki sosyo-kültürel (örn. Batılı-Do ulu olma vb.) farklılık ileti imi engellemektedir .			
11- Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok bayan ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır.			
12- Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır.			
13- Okulumuzda ya anan ileti im çatı maları en çok bayan ve erkek ö retmenler arasındaki ileti imin etkisizli inden kaynaklanmaktadır.			
14- Okulumuzdaki ö retmenler arasındaki ya farkı ileti imi güçle tirmektedir.			
15- Okulumuzdaki ileti im ortamında yanlı anla ımlara meydan vermeyecek açık bir ileti im vardır.			
16- Okulumuzda ö retmenler arasında kar ılıklı güvene dayalı bir ileti im vardır.			
17- Okulumuzda ya anan çatı maların ço una yöneticilerin bazı ki ileri kayırması yol açmaktadır.			
18- Okulumuzda ö retmenler arasındaki bilgi saklama, kıskanma vb. gibi olumsuz tutum ve davranı lar ileti imi engellemektedir.			
19- Okulumuzdaki ö retmenlerin sahip oldukları de er yargıları ileti imi kolayla tırmaktadır.			
20- Okulumuzdaki ki ilerin ço u ön yargılıdır.			
21- Okulumuzda bazı ö retmenlerin aling anlık göstermesi ileti imde sorunlara yol açmaktadır.			
22- Okulumuzda bazı ö retmenlerin olayların etkisini uzun zaman üzerinden atamaması ileti imi güçle tirmektedir.			
23- Okulumuzda bazı ö retmenlerin de i mez do rularının olması ileti imi güçle tirmektedir.			
24- Okulumuzdaki ö retmenler arasında bilgi alı veri i yeterli düzeydedir.			

25- Okulumuzda jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz ileti im araçları alaycı bir ekilde kullanılmaktadır.			
26- Okulumuzdaki çalı anlar için geli tirilen sosyal etkinlikler okulumuzdaki ileti imi olumlu yönde etkilemektedir.			
27- Okulumuzda mesajların açık ve anla ılır bir ekilde verilmemesi ileti imde yanlı anlamalara yol açmaktadır.			
28- Okulumuzda ileti im kanalları etkili ekilde kullanılmaktadır.			
29- Okulumuzda ileti imin sadece resmi kanallar yoluyla yapılması ili kilerin geli mesini kısıtlamaktadır.			
30- Okulumuzdaki ileti im akımı sadece yöneticilerden ö retmenlere do ru i lemektedir.			
31- Okulumuzdaki yöneticiler tarafından yatay ileti im te vik edilmektedir (ö retmenler arası).			
leti imden Kaynaklanan Çatı maların Yönetimi			
32- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde ki iler birbirini dinlemeye özen göstermezler .			
33- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafları dikkatle dinler.			
34- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle yüzle irler.			
35- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde okul müdürleri çatı an tarafların yüzle mesini sa lar.			
36- Okulumuzda çatı an taraflar sorunlarını i birli i içinde çalı arak çözüm üretirler.			
37- Okulumuzda yönetici tüm tarafların kazanabilece i seçenekler üretilmesini destekler.			
38- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde çatı mayı ya ayan bireyler birbirleriyle kar ıla mamayı tercih ederler.			
39- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde taraflar birbirini suçlamak yerine sorunun nedenini ara tırılar .			
40- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yö netiminde ön yargılardan kurtulmaya çalı ılır.			
41- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için ö retmenler kendi aralarında toplantılar düzenlerler .			
42- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler genellikle vurdumduymaz davranır.			
43- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetimi için her iki tarafın da isteklerinin göz önüne alındı ı bir müzakere süreci ya anır.			
44- Ya anan çatı malar ço unlukla kronik bir hal alarak, ki ilerinin birbirine dü manca davranmasına yol açar.			
45- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde uzla ma sa layıcı yönde çaba gösterilmektedir.			
46- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde bazı ö retmenler arabuluculuk yapmaktadır.			
47- Okulumuzda ileti imden kaynaklanan çatı maların yönetiminde yöneticiler arabuluculuk rolü üslenmektedir.			
48- Okulumuzda ileti im sorunlarının çözümü için takım çalı malarına yer verilmez .			

