

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA
YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI İLETİŞİM
TARZLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI
(Edirne İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilek TEKKANAT

**Enstitü Anabilim Dalı :Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı :Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI

HAZİRAN-2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

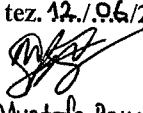
İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA
YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI İLETİŞİM TARZLARINA
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI
(Edirne İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilek TEKKANAT

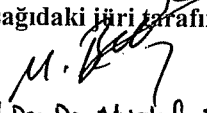
Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu tez, 12./9.6/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Yrd.-Doç.-Dr. Mustafa Bayraktar

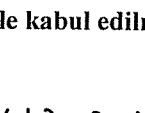
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd.-Doç.-Dr. Mustafa Bektaş

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd.-Doç.-Dr. Aynur Bozkurt Bastancı

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Dilek TEKKANAT

13 Mayıs 2009

ÖNSÖZ

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler ve gruplar örgüt içerisinde ortak bir amaç doğrultusunda çalışırken sürekli bir iletişim içerisinde bulunurlar ve işbirliği halinde çalışırlar. Kuşkusuz aynı ortamda etkileşim içinde bulunan bireylerin inanışları, algıları, beklentileri ve değerlerinde farklılıklar olacaktır. İletişim ve etkileşimin bu kadar yoğun olduğu bir ortamda uyumsuzluklar ve anlaşmazlıklar olması da beklenen bir durumdur.

Okullarda çatışmanın kaynağı; iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar olarak ifade edilebilir. Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inanç ve değerlerin de öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. İyi bir çatışma yönetimi stratejisi ile çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Günümüz kurumlarında ve toplumlarında bireysel farklılıkların ve bu farklılıkların yol açtığı çatışmaların sonuçlarının birey ve toplum yararına kullanılması ancak çatışma yönetim becerilerinin etkili bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olacaktır. Örgütün verimliliğinin artırılmasında yöneticilerin kullandıkları iletişim tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri önemlidir.

Bu araştırmada da resmi ilköğretim okullarındaki yöneticilerinin kullandıkları iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları incelenmiştir.

Bu tezin oluşumunda katkıda bulunan, değerli görüş ve düşüncelerini esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI'ya, ders döneminde derslerimize giren değerli hocalarıma ve tezin hazırlanmasında desteğini hiç esirgemeyen değerli eşim Ceyhun TEKKANAT'a ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Dilek TEKKANAT

Haziran, 2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
1.1. İletişim Kavramı.....	8
1.1.1. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	10
1.1.2. Örgüt ve Örgütsel İletişim.....	13
1.1.3. İletişim Tarzları.....	15
1.1.4. İletişim Çatışmaları.....	17
1.1.5. Yönetimsel İletişim.....	18
1.1.6. Yönetimsel İşlevler ve İletişim İlişkisi.....	21
1.1.7. Yönetimsel İletişimde Yönetici Özellikleri.....	23
1.2.Çatışma Kavramı.....	24
1.2.1. Örgütsel Çatışma.....	26
1.2.2. Örgütlerde Çatışmaları Çözme Yöntemleri.....	27
1.2.3. Çatışmanın Nedenleri.....	30
1.2.3.1. İş Bölümü.....	32
1.2.3.2. Alt Birimlerin Ortaklaşa Karar Verme Zorunluluğu.....	32
1.2.3.3. Alt Birimler Arasındaki İşlevsel Bağımlılık.....	32
1.2.3.4. Örgütsel Kaynakların Sınırlılığı ve Bu Kaynakların Dağılım Biçimi.....	33
1.2.3.5. Yeni Uzmanlıklar, Yönetim ve Uzman İlişkileri.....	33
1.2.3.6. İletişim Sisteminin Yetersizliği ve İletişim Engelleri.....	33
1.2.3.7. Örgütün Büyüklüğü ve Bürokratik Nitelikler.....	34
1.2.3.8. Personelin Farklılığı ve Farklı Beklentiler.....	34

1.2.3.9. Denetim Biçimi.....	34
1.2.3.10. Bireysel Davranış Etkenleri.....	35
1.2.4. Çatışmanın Türleri.....	35
1.2.4.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar.....	35
1.2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar.....	36
1.2.4.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	36
1.2.4.4. Gruplar Arası Çatışmalar.....	36
1.2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar.....	37
1.3. Çatışma Yönetimi Kavramı ve Süreci.....	37
1.4. Çatışma Yönetiminde Kenneth Thomas Yaklaşımı ve Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	41
1.4.1. Hükmetme (Zorlama, Üstünlük Kurma, Rekabet, Yarışma, Ödün Verme).....	42
1.4.2. Kaçınma.....	43
1.4.3. Uyma (İtaat Etme).....	44
1.4.4. Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme).....	45
1.4.5. İşbirliği (Entegrasyon, Bütünleştirme, Tümlleştirme).....	47
1.5. Çatışmaya İlişkin Yönetimsel Yaklaşımlar.....	48
1.5.1. Geleneksel Görüş.....	49
1.5.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Davranışsal).....	49
1.5.3. Etkileşimsel Yaklaşım.....	50
1.6. Eğitim Kurumlarında Çatışma Kavramı.....	51
1.7. Eğitimde Yönetici-Personel Arası Çatışma Kaynakları.....	53
1.8. Okul ve Etkili Yönetici Özellikleri.....	55
1.9. Eğitim Kurumlarında Çatışma ve İletişim Arasındaki İlişki.....	58
1.10. Çatışma Yönetiminde Yönetici Özellikleri.....	59
1.11. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	60
1.12. Çatışmanın Yararları.....	62
BÖLÜM 2: YÖNTEM.....	65
2.1. Araştırmanın Modeli.....	65

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	65
2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	66
2.3.1. Bilgi Toplama Formu.....	67
2.3.2. İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ).....	67
2.3.2.1. Ölçeğin Geliştirilme Süreci.....	67
2.3.2.2. Yapı Geçerliği.....	68
2.3.2.3. Madde Analizi.....	70
2.3.2.4. Güvenirlik.....	70
2.3.2.5. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	71
2.3.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ÇYSÖ).....	71
2.3.3.1. Ölçeğin Geliştirilme Süreci.....	71
2.3.3.2. Yapı Geçerliği.....	71
2.3.3.3. Madde Analizi.....	73
2.3.3.4. Güvenirlik.....	74
2.3.3.5. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	74
2.4. Anketin Uygulanması.....	75
2.5. Verilerin Analizi.....	75
BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR.....	76
3.1. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları nelerdir?.....	76
3.2. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?.....	77
3.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?.....	79
3.4. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	82
3.5. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	83

3.6. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	84
3.7. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	85
3.8. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	86
3.9. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	87
3.10. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	88
3.11. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	91
3.12. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	95
3.13. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKLAR.....	110
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	124

KISALTMALAR

N	:	Denek Sayısı
\bar{X}	:	Aritmetik Ortalama
Ss	:	Standart Sapma
Sd	:	Serbestlik Derecesi
t	:	t değeri
F	:	f değeri
P	:	Anlamlılık Düzeyi
İTÖ	:	İletişim Tarzları Ölçeği
ÇYSÖ	:	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Uygulama Yapılan İldeki Toplam Öğretmen Sayısı.....	66
Tablo 2: Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri.....	66
Tablo 3: İletişim Tarzları Ölçeği Faktör Yükleri	68
Tablo 4: İTÖ Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları.....	70
Tablo 5: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Yükleri.....	72
Tablo 6: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları.....	74
Tablo 7: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Tarzlarına Yönelik Betimsel İstatistikler.....	76
Tablo 8: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	76
Tablo 9: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Tarzları İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu.....	79
Tablo 10: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitici-etkileyici iletişim tarzları İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu.....	81
Tablo 11: Yöneticilerinin İletişim Tarzlarını Algılamaları Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu	82
Tablo 12: Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Algılamaları Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu	83
Tablo 13: Yöneticilerinin İletişim Tarzlarını Algılamaları Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu	84
Tablo 14: Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Algılamaları Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu	86

Tablo 15: Yöneticilerinin İletişim Tarzlarını Algılamaları Açısından Hizmet İçi Eğitim Alan ve Almayan Öğretmenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu.....	87
Tablo 16: Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Algılamaları Açısından Hizmet İçi Eğitim Alan ve Almayan Öğretmenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu	88
Tablo 17: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	89
Tablo 18: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	89
Tablo 19: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	90
Tablo 20: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	91
Tablo 21: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	92
Tablo 22: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	92
Tablo 23: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	93

Tablo 24: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	93
Tablo 25: Yöneticilerinin Uyuma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	94
Tablo 26: Yöneticilerinin Uyuma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	95
Tablo 27: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	96
Tablo 28: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	96
Tablo 29: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	97
Tablo 30: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	98
Tablo 31: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	99
Tablo 32: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	99
Tablo 33: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	100

Tablo 34: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	101
Tablo 35: Yöneticilerinin Uyma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri	102
Tablo 36: Yöneticilerinin Uyma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	102

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Haberleşme Süreci ve Mekanizması.....	12
Şekil 2: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli.....	41

Tezin Başlığı: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)

Tezin Yazarı: Dilek TEKKANAT

Danışman: Yrd. Doç.Dr. Mustafa BAYRAKÇI

Kabul Tarihi: 12.06.2009

Sayfa Sayısı: XII (ön kısım)+119 (tez) + 4 (ekler)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu araştırma ile ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algılarını ortaya çıkartmak; öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumu, branşları ve çatışma yönetimi ile iletişim tarzlarına yönelik hizmet içi eğitim alıp almama değişkenlerine bağlı olarak, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma, tarama türünde bir araştırma olup önce ilgili literatür taranmış, daha sonra veriler araştırmacı tarafından geliştirilen İletişim Tarzları Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ile toplanmıştır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Edirne ili merkezinde, resmi ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmenden oluşmaktadır. Elde edilen işaretlenmiş anket formları SPSS v15.0 paket program ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Verilerin alt gruplara dağılımı yüzde (%) olarak ifade edilmiş, ikili grup karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlenmesinde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda; ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında öğretmen algıları bakımından anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma-uzlaşma stratejisini kaçınma, hükmetme, işbirliği stratejisinden daha fazla kullandıkları, iletişim tarzlarından ise bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını, eğitici-etkileyici iletişim tarzından daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullanan okul yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini daha fazla kullandıkları, eğitici-etkileyici iletişim tarzını ise uyma-uzlaşma stratejisinde daha az kullandıkları belirlenmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algılarının, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet içi eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Sonuç olarak öğretmen ve yöneticilere “iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri” ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmesinin okul yönetimin kalitesini arttırmada katkı sağlayacağı önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Stratejileri, İletişim Tarzları, İlköğretim Okulları.

Title of the Thesis Study: Teacher perceptions about communication skills that is used by primary school managers for conflict management (Edirne Province Case)

Author: Dilek TEKKANAT **Supervisor:** Ass. Prof. Dr. Mustafa BAYRAKÇI

Date of Acceptance: 12.06.2009 **No of Pages:** XII (pre text)+119 (main body)+ 4(appendices)

Department: Educational Sciences **Discipline:** Education Management and Supervision

This study aimed at revealing the teacher perceptions about the relationship between communication styles and conflict management strategies of primary school managers and at detecting any significant difference between the teacher perceptions about the relationship between communication styles and conflict management strategies of primary school managers, on the basis of teacher variables such as sex, age, educational status, branch and taking of in-service trainings on conflict management and communication styles.

In the scope of this review study; firstly the related literature was reviewed and then Communication Styles Scale and Conflict Management Strategies Scale developed by the researcher were used for data collection purpose. 5-point Likert-type scale was used in this study. Study samples were composed of 300 teachers employed in the official primary schools located in the central district of Edirne Province. Filled questionnaire forms were subjected to statistical analysis via SPSS v15.0 package program. Data breakdown on the basis of sub-groups was expressed in percentage (%). T-test was used in the pair group comparisons and ANOVA test in the comparisons of more than two groups. Significance level was decided as $p < 0.05$ for the statistical analysis.

At the end of the study, a significant relationship was detected between the communication styles and conflict management strategies of the primary school managers in terms of the teacher perceptions. It was stated that primary school managers preferred adaptation-reconciliation strategy to avoidance, domination and cooperation strategies and preferred informative-evaluative communication method to instructional-effective communication methods. Examination of the relationship between the communication styles and conflict management strategies used by the primary school managers showed that the school managers using informative-evaluative communication methods tended to use adaptation-reconciliation strategies more than instructional-effective communication methods. No significant difference was recorded between the teacher perceptions about the communication styles and conflict management strategies of the primary school managers, on the basis of the teacher variables such as sex, age, educational status, branch and taking of in-service trainings on conflict management and communication styles. In conclusion, it can be suggested that organization of in-service training activities on “communication styles and conflict management strategies” for the teachers and the managers may contribute in improving school management quality.

Key Words: Conflict Management Styles, Communication Methods, Primary Schools

GİRİŞ

Bilim ve teknolojideki hızlı değişme ve gelişmeler, insanların ve örgütlerin bu gelişime uyum sağlamalarını, eğitim örgütlerinde olduğu gibi bazen de bu değişime öncülük etmelerini zorunlu kılmaktadır. Genelde toplumda, özelde de örgütlerde gerek değişim sırasında, gerekse değişimin ortaya çıkmasından sonra bireylerin değişime hazır olmaları gerekmektedir. Değişimin toplumsal yaşamda bazı anlaşmazlıkları beraberinde getirmesi doğal görünmektedir. Birden fazla insanın ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesiyle “örgüt” kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütlenmenin amacı, örgüt üyelerinin benzer gereksinimlerinin giderilmesidir. Eğitim örgütleri, yetişmekte olan yeni nesle toplumun kültürünü aktarmakla birlikte, onları geleceğe hazırlayarak yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Yıldırım, 2005:1).

Eğitimin özel ve genel amaçları bulunmaktadır. Eğitimin, kültürel değerleri kazandırmasının yanı sıra değişmeyi ve öğrenmeyi kolaylaştıracak özellikleri de taşıması gerekmektedir. Eğitim yoluyla “değerli nitelikler” sürekli geliştirilmelidir (Varış, 1994:19 -20).

Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer çalışanlar ile eğitim programı, bina, araç-gereç gibi unsurlardan oluşan eğitim kurumlarında, öğrencilere, istendik davranışların kazandırılması amaçlanmaktadır. Okullarda etkililiğin ve verimliliğin artırılmasında okul müdürünün önemli bir görevi vardır. Okullarda verimliliğin artırılması amacıyla yöneticilerin öğretmenler ile ilişkilerinde çatışmanın olması kaçınılmazdır. Çatışma durumunda yöneticilerin empatik davranmaları ve etkili çatışma yönetimi becerilerini kullanmaları beklenir (Yıldırım, 2005:2).

Etkili eğitim liderlerinin özelliklerini üç boyutta ele almak mümkündür. Bunlar: teknik, insancıl ve kavramsal boyutlardır. Teknik boyut; uzmanlık, yöntem, dil, öğrenme-öğretme ve planlamadır. İnsancıl boyutu; çatışma arabuluculuğu, ilham kaynağı olma, insan ilişkileri, empatik yaklaşım, beklentiler oluşturma, bağlılık, işbirliği, olgunluk ve espri yapmadır. Kavramsal boyutta ise; örgütü bir bütün olarak görebilme, vizyonlar, amaçlar, örgütsel sistemler, yargı ve güç yapıları vardır (Açıkalin, 2000:22-24).

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkanı bulurlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

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

Örgütlerde, bireyler ya da gruplar arasında gerilim, çatışma veya rekabet olduğunda, ortaya çıkacak muhtemel sorunlar kolaylıkla kestirilebilir. Birey ya da grupların birbirlerini düşman olarak görmeleri, birbirlerini olumsuz değerlendirmeleri, aralarındaki ilişki ve iletişimi koparmaları, birbirlerinden bilgi saklamaları, kendi çalışmalarını övüp, diğerlerininkini yermeleri, kendilerinin hep doğru olan, diğerlerinin ise yanlış olan şeyleri yaptıklarını düşünmeleri bu kestirimlerden sadece bir kaçıdır. Ancak, örgütlerdeki çatışma ve bu çatışma içinde olan birey ya da grupların davranış şekilleri konusunda, genelde herkesin birçok şey bilmesine rağmen, söz konusu çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olanların sayısı çok azdır (İpek, 2003:219).

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmeleri için etkili bir iletişim ağını kurmaları gerekir. Başka bir deyişle, örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan, etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Demir, 2003:135).

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içerisinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Türkmen, 1992:9).

İletişim sürecinin oluşması için bireyler arası bir ilişkinin kurulması son derece önemlidir. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın, iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını ifade etmek mümkündür. Etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksatılmadan iletilmesi gereklidir (Eren, 2001b:349).

İletişim insan etkinliklerinin tamamlayıcı bir parçasıdır. Nerede bir insan etkinliği varsa, orada iletişim vardır. İletişim insan ilişkilerinin bir zorunluluğu, ayrıcalığı, önceliğidir (Erdoğan ve Alemdar, 1990:170).

Çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci 'anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi' şeklinde tanımlandığında, örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir. Anlam güçlükleri genel olarak; belirli bir ortak lisana sahip olmama yada uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı bölümlerin mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir (Taştan, 05.03.2009).

Hatalı yada önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey yada grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerinde var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve önyargılara sebep olacaktır. İletişim kanallarının sayıca çokluğu yada kanalların bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacaktır ve alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır (Taştan, 05.03.2009).

Örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen ya da artırabilen faktörlerden birisi de örgütsel çatışmalardır. Çatışmaların temelinde bireyler arası farklılıklar yatmaktadır. Bu farklılıkları en alt düzeye indirerek örgütsel uyumu ve koordinasyonu sağlama görevini yöneticiler üstlenmektedir. Çatışma, örgütsel yaşamın

bir gerçeği olduğuna gore, bundan kaçınmanın ve tamamen ortadan kaldırmanın ne bir anlamı ne de ideal bir yolu vardır. Dolayısıyla, rgut içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu, yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelmektedir. Bu durum hem rgutsel ve hem de yönetsel açıdan önemli derecede zaman ve enerji kaybına neden olduğu gibi kamu hizmetlerinden ya da sağlık hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar da bu olumsuz durumdan etkilenebilmektedir. Başka bir ifadeyle, rgutsel çatışmalar dolayısıyla yöneticiler, var olan rgutsel ve bilimsel potansiyeli rgut amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkanından mahrum kalmaktadırlar. Aynı şeyler, çalışanlar için de geçerlidir. Çatışma rgut içerisinde strese, kırgınlıklara, guensizliğe ve tedirginliğe neden olabilmektedir. Diğer taraftan çatışma sırasında birey ve rgut açısından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar, bireyin motivasyon düzeyini dşurerek, etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir. Çatışmalar iyi yönetildikleri zaman yıkıcı olmaktan çok rgutlerde yaratıcılığın, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve guvenli bir rgut ikliminin oluşmasına imkan verebilmektedir. Bu yüzden çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve rgut çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenmelidir (şahin ve diğer., 12.03.2009).

Alan araştırması yapıldığında iletişimsizliğin çatışmaya yol açtığı ortaya ıkmiş, yöneticilerin kullandıkları iletişim tarzlarının çatışmaların yönetiminde önemli olduğu gorlmuştur. Ancak bu okullarda yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik uygulamaların ne düzeyde gerçekleştiğinin belirlenmesi amacıyla yapılacak bir araştırmanın eğitim yönetimine katkı sağlayacağı ve eğitsel sorunların zmne işık tutacağı dşnlmuştur. Bu nedenle ilkğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin ğretmen algıları konusu eğitim yönetimi problemi olarak seçilmiştir.

Problem Cümlesi

İlkğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin ğretmen algıları nasıldır?

Alt Problemler:

- 1) İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları nasıldır?
- 2) İlköğretim okulu yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algıları nasıldır?
- 3) İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları nasıldır?
- 4) İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerin algılamaları açısından öğretmenler arasında;
 - a) Yaş,
 - b) Cinsiyet,
 - c) Eğitim durumu,
 - d) Branş,
 - e) Hizmet içi eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı , resmi okullarda çalışan ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemek; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, hizmet içi eğitim alıp almama gibi değişkenlere bağlı olarak, yöneticilerin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını incelemektir.

Araştırmanın Önemi

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları örgütün ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin verimliliği açısından önemlidir. Yöneticilerin kullandıkları iletişim tarzları herhangi bir konu hakkında çıkabilecek çatışmaların yönetiminde etkilidir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin bilgi sağlayıcı, değerlendirici (objektif), eğitici ve öğretici, etkileyici ve inandırıcı iletişim tarzlarından daha çok hangisini kullandıkları ve çatışmayı yönetirken hangi yönetim stratejilerini (hükmetme, uyma, uzlaşma,

bütünleştirme, kaçınma) benimsedikleri öğretmen algılarına yönelik olarak araştırılmıştır. Araştırma verilerinden yararlanılarak hangi çatışma yönetimi stratejisinde hangi iletişim tarzını kullanmanın uygun olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma; çatışmaların yönetiminde uygun stratejileri ve iletişim tarzlarını kullanarak örgüt verimliliğini arttıracak şekilde çatışmaların daha kolay çözülmesini sağlayarak yöneticilere yardımcı olması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma büyük bir titizlikle gerçekleştirilmiş olmasına rağmen bir takım sınırlılıklar taşımaktadır.

- 1) Araştırma, 2008–2009 öğretim yılında Edirne İl Merkezi sınırları içerisinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Araştırmada, Thomas ve Rahim'in araştırmaları kapsamında çatışma yönetimi stratejileri ele alınmıştır.
- 3) Araştırma geliştirilen anket maddelerinden elde edilen bulgularla sınırlıdır.
- 4) Araştırma ele alınan değişkenlerle sınırlıdır.

Tanımlar

Çatışma: Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çatışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.

Çatışma Yönetimi: Örgüt içinde yaşanan çatışmaların yönetilmesidir.

Çatışma Yönetimi Stratejileri: Çatışmaların çözümlenmesi ve çözülmesinde kullanılan stratejilerdir.

İletişim: İletişim, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasında büyük rolü olan ve örgüt içerisinde her birimin diğeriyle uyumlu bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlayan bir unsurdur.

İletişim Tarzları: İletişim tarzı, kişinin kime, neyi, ne zaman, nasıl söyleyeceğini ve nasıl davranacağını bilmesi demektir.

Yönetmel İletişim: Yönetimle ilgili tüm faaliyetlerin, hazırlanan planlarının, oluşturulan vizyonlar ve alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve bunlarla ilgili yararlı bilgilerin tüm ilgili birim ve kişilere ulaştırılmasını sağlayan iletişim sistemidir.

Örgütsel İletişim: Örgütlerde iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuş, daha sonra konu ile ilgili bulunan araştırmalar sunulmuştur.

1.1. İletişim Kavramı

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan bir süreçtir. Yani iletişim insan-insan, insan-örgüt, örgüt-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan araçtır. İnsanın diğer insanları, örgütleri kısaca dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim sürecine ihtiyaç vardır (Türkmen, 1992:3).

Yakın zamanlara kadar, dilimizde Fransızca'dan ve Fransızca söylenişi ile birlikte ve aynı anlamı karşılamak için haberleşme kavramı kullanılıyordu. Günümüzde kullanımı yaygınlaşan iletişim sözcüğü ise haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır. Fransızca ve İngilizce 'de yazılışı aynı, söylenişi ayrı olan "cominication" kavramı Latince'deki "cominiciatio" sözcüğünün karşılığıdır. Sözcüğün 14. yüzyıl Fransızca'sında, ticaretin geliştiği dönemde ticaret ve ilişkiler karşılığında kullanılması belli bir dönemdeki etkinliklerin sözcüklere yükledikleri anlamlar açısından farklılık gösterdiğini kanıtlama açısından ilginç bir örnektir. Communication'un kökeninde yine Latince'deki communis kavramı bulunmaktadır. Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içermektedir (Zıllıoğlu, 1993:3).

İletişim ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar:

1. İletişim, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren bir terimdir (Cüceloğlu, 1987:10).
2. İletişim kısaca bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Dökmen, 2005:19).
3. Duygu, düşünce yada bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme (TDK, 1983:572).

4. Bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğere geçme süreci (Eren, 2001b:395).
5. İletişim, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasında büyük rolü olan ve örgüt içerisinde her birimin diğeriyle uyumlu bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlayan bir unsurdur (Dinçer ve Fidan, 1996:318).
6. İletişim, bir şahıstan diğere bir şahsa bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır (Koçel, 1998:354).
7. İletişim bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır (Şimşek ve diğ.,2001:103).
8. Geniş bir anlamda iletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının sistemli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Dar anlamıyla iletişim, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişidir. Yani bireyler arası bir anlaşma köprüsüdür (Güney, 2006:248).

İletişim yaşamımızın her anını kaplayan bir olgudur. Uyku dışındaki zamanımızın çoğunu (%75) başkalarıyla iletişim kurmakla geçiririz. Çünkü belli bir topluluk içinde yaşayan ve kendi dışındaki diğere canlılar ile ilişki içerisinde bulunan bütün canlılar iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. Fakat canlılar içerisinde iletişim sürecinden en gelişmiş biçimde yararlanan insanlardır. İletişim, insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve belirli bir yapı içinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan temel bir öğedir. İnsanlar diğere canlılardan ilk olarak tecrübelerini sembollerle anlattıkları ve paylaştıkları dil ile ayrılırlar. Çünkü insanlar gerçekleri keşfedebilir, bilgileri, teorileri, genel düşünce ve fikirleri geliştirebilirler (Güney, 2006:247).

Etkileşim, bir birimden çıkan bilginin, başka bir birimi etkilemesi, onda bir davranış değişikliğine yol açması, bu değişikliğin ilk birime geri dönüp onunda davranışını değiştirmesidir. Başka değışle, etkileşimde iki iletişim birimi arasında bilgi, haber alışverişi sonucu oluşan davranış değişikliği söz konusudur. İletişim sürecinden söz edebilmek için; karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki iletişim birimi, bu iki birim arasında bilgi haber alışverişi ve bu alışverişin iki iletişim birimi üzerinde de etkili olması ve davranış değişikliğine yol açması gereklidir (Köknel, 1997:35).

1.1.1. İletişim Sürecinin Öğeleri

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 2002:110).

Örgüt ve kuruluşlarda etkin bir yönetim iyi bir haberleşme sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Kısaca iletişim (haberleşme) örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır. Katımlı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de iletişim sürecine güzel bir örnek teşkil etmektedir (Eren, 1998:273).

Yönetimle ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar ve gelişmeler örgütteki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler (Koçel, 1998:355).

Bir iletişim süreci başlıca yedi unsuru içermektedir. Bunlar (Eren, 2001a:350-356):

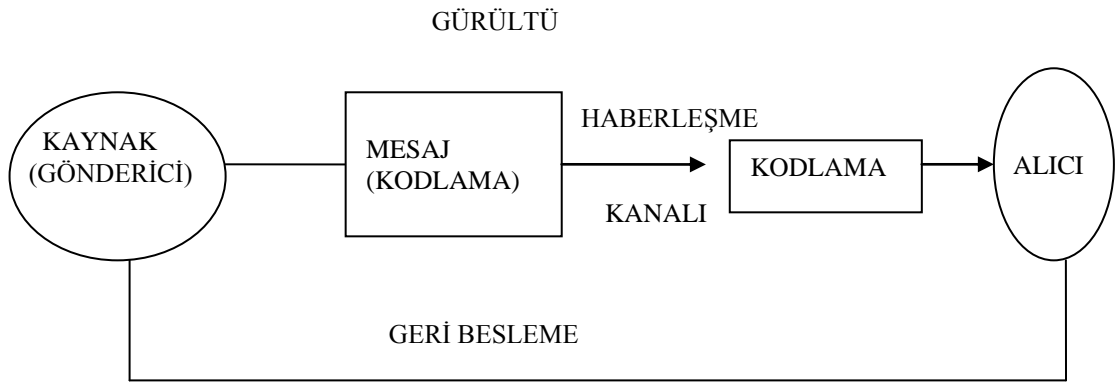
- *Gönderici:* Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Haberleşme önce göndericinin zihinsel süreçleri ile başlar. Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihinde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekiller yani sembollere dönüştürür. Bunları belirli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya gönderir.
- *Göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri:* Algılama ve değerlendirme olarak nitelenen ve hem gönderici, hem de alıcı için söz konusu olan bu unsur kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleri ile ilgilidir. Yönetimde oldukça önemli olan algı kavramını kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Algı, duyu organlarından gelen verilerin (bilgi, uyarı) organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir. Algılama süreci; kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta

biyolojik ve fiziksel özellikleri gibi birçok etmenler tarafından etkilenmektedir. Dolayısıyla aynı uyarı farklı kişiler tarafından değişik şekillerde algılanmaktadır.

- *Mesaj*: Kaynak yada gönderici kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler örneğin yüzün aldığı bir ifade şekli veya kolun bir hareketi kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur.
- *Kanal*: Kanal alıcı ve kaynak arasında ki bağıdır. İnsanların beş duyum organı beyne giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir yere sahiptir. Dokunma, tatma ve koklamada haberleşme kanalı olarak hizmet görebilmektedirler. Ayrıca iki kişinin konuşmasını sağlayan bir telefon sistemi, ses dalgalarını ileten hava da gönderici ve alıcı arasında bir kanal olacaktır.
- *Alıcı*: Başarılı bir haberleşme alıcı tarafından mesajın alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir. İletinin ulaştığı kişi ya da kitle, alıcı olarak adlandırılmaktadır. Daha kapsamlı tanımlanacak olursa, alıcı (hedef); “kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır” (Yılmaz, 2003).
- *Geri besleme*: Bir alıcı bir mesajın kodlarını çözdükten ve onlara bir anlam verdikten sonra bir kaynak durumuna dönüşür. Diğer bir deyimle almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtası ile eski göndericiye iletir. Buna haberleşme mekanizmasında geri besleme denir. Geri besleme veya cevap, göndericinin mesajının alınıp alınmadığını ve doğru şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar.
- *Gürültü*: Gürültü, haberleşmenin doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Bir gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer, anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Mesaj, gereksiz tekrarlar, imla

hataları yada başka hatalarda taşıyabilir, bunlar anlamı bozar yada değiştirir. Ayrıca kanalda da mesajın iletilmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Buda alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültüdür.

Şekil:1 Haberleşme Süreci ve Mekanizması



Kaynak: Şimşek ve Diğ., 2001:104

İletişim, sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli bir konudur. Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır (Güney, 2006:249).

İletişimin hangi boyutta ve ortamda oluştuğu onun yöntemi, biçimi ve sınırlarını oluşturur. İletişim üç türe ayrılır (Türkmen, 1992:8):

- 1) Kişisel İletişim: Bir kişinin yüz yüze ya da kişisel iletişim araçlarıyla gerçekleştirdiği iletişim türüdür. Bir kişi başkasıyla yüz yüze konuşabileceği gibi kitle iletişim araçları dışında kalan, kişisel araçlarla (mektup, telefon, faks vs.) iletişim kurulabilir.

- 2) Toplumsal İletişim: Ortak dil ve kültür birikimine sahip olan toplum üyelerinin kitle iletişim araçları ile sağladıkları iletişime denir. Gazetecilik, Radyo-TV yayıncılığı, dergi ve kitap yayıncılığı ve reklamcılık toplumsal iletişimin araçlarıdır.
- 3) Örgütsel İletişim: Örgütlerde iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.

1.1.2. Örgüt ve Örgütsel İletişim

Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıdır. Örgütün en temel unsuru insandır. Örgütler insanların eylemleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilirler. Sözlük anlamı olarak örgüt; ortak amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlikteliktir (Atak, 2005).

Genel anlamda örgüt; insanların para, zaman gibi kendi güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları yapı olarak tanımlanabilir. Örgütler günümüzde insan yaşamında vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ancak insanların amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak kabul eden örgütleri rastlantısal olarak bir araya gelmiş bir grup insandan ayırt etmek gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ağaoğlu, 2002:3):

1. Gerçekleşmesi insanların bireysel güçlerini aşan ortak bir amaç.
2. Birden fazla insan.
3. Bir araya gelen insanların ortak amaçlar gerçekleştirmeye değer bulup bunun için çaba göstermeye istekli olması.

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü,

örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılmaması imkansızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir. Örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir işleve sahip olan örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel iletişim örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, örgütsel iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Durğun, 2006).

Örgüt, insan topluluğundan oluştuğuna göre, örgüt üyelerinin etkili bir iletişim sistemine sahip olamamaları, zaman ve kaynak israfını artırarak insanlar arasında sürtüşmelere yol açar. Bu durumda çalışanların, sorumluluklarının üstesinden gelme arzularını körelterek örgüt içi ilişkilerin bozulmasına yol açan sonuçlar doğurur. Yapılan araştırmalar, insanların iş yerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağında kötü iletişimin yattığını göstermektedir. Örgütsel eylemlerin istenilen sonuçları doğurması için öncelikle örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Çalışanlar arasında olumlu bir iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesini artıracaktır (Terzi, 2004:287).

Örgütsel iletişimle ilgili yapılan tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür (Atak, 2005):

- Örgütsel iletişim insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür.
- Örgütsel iletişim ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.

- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim; yönetim tarafından belirlenen bir işleyiş olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan, programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de yansıtmaktadır.

Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması örgütlerin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir. İletişim süreci etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da daha iyi kavramış olacaktır (Ada, 2007).

Örgütsel iletişimin çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı dışında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlar. Örgütlerde çalışanların birbiriyle olduğu kadar yöneticileri ile de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların çok rahat yöneticileriyle tartışabilmesi, çeşitli önerilerini iletebilmesi ve örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından önemlidir (Atak, 2005).

1.1.3. İletişim Tarzları

Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarını ve birimlerini kaynaştıran bir sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyum içerisinde çalışabilirler. Bu açıdan baktığımızda örgütlerin yoğun iletişim ağından oluştukları gözlemlenebilir. Örgüt içi iletişim, örgütlerde canlı organizmalardaki dolaşım ve sinir sistemlerinin görevini yerine getirmektedir. Örgütsel iletişim, örgütlerin hayat damarlarından birisidir. İletişim, her alanda olduğu gibi, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişilerden oluşan örgütlerin yönetiminde de kilit noktayı oluşturmaktadır. İşinde başarılı olmayı hedefleyen örgüt yöneticisi, örgüt içi iletişimin örgütün bireylerini bir arada tutmaya yarayan bağ olduğu gerçeğini kavramış olmalıdır. Örgüt içi iletişim, hem yöneticinin çalışanı etkilemesini, hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir. Örgütün her köşesinde

varlığını ve önemine kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Dağ, 11.12.2008).

İletişim, kişinin kime, neyi, ne zaman, nasıl söyleyeceğini ve davranacağını bilmesi demektir. Nitekim kimi insan konuşması, bakışı ve duruşuyla silik ve ezik bir tutum, kimisi ezici ve rahatsız edici olumsuz davranış, kimisi de etkili ve dinamik bir kişilik sergiler. Öyle insanlar vardır ki, buldukları ortamlarda değerli ve onurlu bir var oluş sergiler; bakış, duruş, konuşma, tavır ve hareketleriyle, insanlar onun önemli ve değerli olduğunu sezerler. Bu yüzden iletişim gücü insan ilişkilerinde etkili bir güç temelidir. Bir çalışanın yöneticinin değerlerini, sevdiği şeyleri bilmesi ve benimsemesi de yönetici ile etkili iletişim kurmasını sağlar (Aytürk, 2003:172).

İletişim tarzlarını dört tür olarak incelemek mümkündür. Bunlar (Altınöz, 15.12.2008):

1. *Bilgi sağlayıcı iletişim*: Bilgi değişimi, iletişim tarzlarının en temeli olarak düşünülmektedir. Bilgi kişilerin arkadaşları ve çevreleriyle uyumu için gereklidir. Diğer taraftan örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için memurların neyin, niçin ve nasıl yapılacağına dair bilgiye ihtiyaçları vardır (Altınöz, 15.12.2008).

İletişimin temel amaçlarından birisi de örgüt üyelerine bilgi sağlamaktır. Bu sayede personel, işlerini etkin bir şekilde yapabilir ve hedeflerine ulaşabilir. Bilgilendirme, bir örgütün en tecrübeli çalışanları için bile önemlidir. Çünkü olaylar sürekli değişmektedir. Yeni görevler, hedefler, sorumluluklar ve politikalar konusunda açık iletişim kurmak, personelin örgütsel hedefler konusunda yapılması gerekenleri anlamalarını sağlayacaktır (Şahin, 2007).

2. *Değerlendirici (objektif) iletişim*: İnsanların iş içindeki arkadaşlıkları sosyal yaşamlarında iletişimi olumlu kılar. Kişileri örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirir ve anlamlı bir bütünlük sağlar.
3. *Eğitici ve öğretici iletişim*: Yöneticiler çalışanlarını sadece bilgilendirmezler, aynı zamanda onların davranışlarını şekillendirirler. Örgüt amaçları doğrultusunda görev yapabilmek için çalışanların eğitime ihtiyacı vardır. Eğitim başarılı olursa eğitici ve eğitilenler arasında pozitif bir iletişim sağlanmış olur.

4. *İnandırıcı-etkileyici iletişim*: İnandırma, insanların tutumlarını, fikirlerini, insan davranışlarını ve karşılıklı etkileşimlerini sağlayan bir süreçtir. Diğer taraftan etkileme amaçlar dışında uzun sürede insan davranışlarının ve tutumlarının değiştirilmesidir. İletişim, etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür. Yönelimsel ve eğitsel iletişimler etkileşim amaçlıdır.

1.1.4. İletişim Çatışmaları

Örgütlerde iletişim sürecinin etkili bir şekilde işlememesi çalışanlar arasında çeşitli çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalardan bazıları şunlardır (Dökmen, 2005:46-58):

- *Aktif Çatışma*: Karşı karşıya gelen kişilerin, birbirlerinden hoşlanmamaları, birbirlerine kızmaları durumunda, aktif çatışma ortaya çıkar. Aktif çatışma sergileyen bireyler, birbirlerinin ne söylediğine aldırmadan, hatta birbirlerini yeterince dinlemeden, karşılıklı eleştiri yöneltilirler ya da kavga ederler.
- *Pasif Çatışma*: Pasif çatışmada insanlar, herhangi bir sebepten ötürü birbirleriyle iletişim kurmazlar. Yani birlikte yaşayan insanların, birbirleriyle iletişim kurmamaları da bir tür çatışma sayılmaktadır. Pasif çatışmaya taraf olan kişiler büyük olasılıkla kendi içlerinde bir iç çatışma yaşarlar.
- *Varoluş Çatışması*: Bir insan karşısındakinin sözlerini yanlış anlarsa ya da onun sözleriyle ilgisi olmayan bir mesaj verirse bu duruma varoluş çatışması adı verilir. Varoluş çatışması sırasında kişinin dikkati, karşısındakine değil, kendisine yönelmiştir.
- *Tümden Reddetme*: Eğer bir kişi kendisine yöneltilen mesajı tümüyle reddeder tamamen aksi görüş sunarsa tümden reddetme çatışması sergilenmiş olur. Tümden reddetme davranışı sergileyenler, belli bir konu üzerinde enine boyuna düşünmek, ayrıntılara inmek yerine kolayca toptancı çözümlere ulaşıverirler.

Tümden reddetme çatışmasında, karşısındakinin sorgusuz sualsiz reddetme eğilimi vardır.

- *Ön Yargılı Çatışma*: kişiler belli bir konuda tartışmaya başlamadan önce o konuda bir önyargı, bir peşin hüküm edinmişlerdir. Tartışma sırasında ısrarla bu önyargılarını savunurlar. Tartışma onların başlangıçta sabit olan fikirlerini herhangi bir şekilde etkilemez.
- *Yoğunluk Çatışması*: İki kişinin görüşleri arasında kısmen uyuma olması halinde yoğunluk çatışması oluşur.
- *Kısmi Algılama Çatışması*: Eğer bir kişi karşısındaki kaynaktan kendisine gönderilen mesajlardan ancak bir kısmını algılar diğerlerini algılamazsa bu durumda kısmi algılama çatışması ortaya çıkar.
- *Alıkoyma Çatışması*: Bu çatışmada kişi karşısındaki kaynaktan kendisine gönderilen mesajı tam olarak anlar fakat üçüncü kişiye tam doğru olarak iletmez. Yani bu kişi, kendisine ulaşan mesajı isteyerek yada istemeyerek değişikliğe uğratar. Bu çatışma türünü sergileyen kişiler, edindikleri bilginin ancak bir kısmını başkalarına aktarabilirler.

1.1.5. Yönetmel İletişim

Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını iletişimin değişik şekillerini kullanarak geçirdikleri ve yoğun bir iletişim süreci içerisine girdikleri ileri sürülmektedir. Toplantılar, telefon görüşmeleri ve yazışmalar (günümüzde daha çok elektronik mesajlar) her yöneticinin görevi kapsamına giren ve iletişimi içeren faaliyetler arasında yer almaktadır (Griffin, 1996: 540).

Yönetmel iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır. Bazı yazarlara göre iletişim bir insan davranışıdır; bu nedenle, bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir. Diğer görüşe göre ise iletişim, yönetmel sistemi oluşturan alt sistemlerden

birisidir. Bu alt sistem aynı zamanda tüm yönetsel sistemi biçimlendirir, planlama ve kontrol gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir (Can, 1991:219).

Yöneticiler, bu ve diğer iletişim yöntemleri ile hem içeriden hem de dışarıdan örgütün ihtiyacı olan önemli bilgileri toplayıp uygun bilgileri çapraz ve aşağı doğru iletişim yöntemi ile tüm örgüt çalışanlarına aktarırlar. Eğer bilgiyi toplayan alt ve orta kademe yönetici ise, bu durumda uygun bilgiler yukarı doğru iletişim yöntemi ile üst düzey yöneticilere ulaştırılır. İletişim ile örgütsel ya da yönetsel başarı arasındaki ilişki, örgütü bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeye ya da örgütü bir bütün olarak görebilmeye bağlıdır. Örgüt içerisinde yer alan alt birimler, bunları oluşturan bireyler ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni, daha önce de ifade edildiği üzere yönetimin başarısını etkilemektedir. Örgüt tarafından belirlenmiş hedef ya da amaçlardan sapma olmaksızın gelişme olanağının sağlanabilmesi, yönetim fonksiyonlarını üstlenmiş sorumlu kişiler ile personel - personel ve personel-yönetici arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 43).

Diğer taraftan iletişim ve yönetim arasındaki bağlantı, yönetim fonksiyonları ve bunların yerine getirilebilmesi için yöneticilerin üstlendikleri yönetsel roller çerçevesinde ele alınmaktadır. Temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, liderlik, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimin başarısına bağlıdır. Yöneticiler, yönetim işlevlerini gerçekleştirirken örgüt çalışanlarını hedefe ulaşmak için motive etmek ve paylaşılması gereken vizyonu anlatabilmek amacıyla personel ile iletişim kurmak zorundadır (Daft, 2000: 567).

Örneğin yöneticiler, planlama fonksiyonunu yerine getirirken bilgi toplarlar, raporlar hazırlarlar ve planı açıklamak için diğer yöneticilerle toplantılar düzenlerler. Yetkilendirme, koordinasyon, örgütsel değişiklikler ve gelişmeler de iletişimi gerektirmektedir. Yönetim fonksiyonunun bir parçası olarak çalışanlarla kurulan irtibat ve geliştirilmekte olan ödüllendirme sistemleri bir şekilde iletişim kurulmasını zorunlu hale getiren faktörlerdir. Ayrıca, örgütsel standartların oluşturulmasında, performans değerlemede ve örgütsel kontrolün bir parçası olarak düzeltici işlemlerin yapılmasında da iletişim, temel bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda iletişim, yönetimle ilgili tüm faaliyetlerde önemli bir araçtır denilebilir (Griffin, 1996: 541).

Yönetimle ilgili tüm faaliyetlerin, hazırlanan planlarının, oluşturulan vizyonlar ve alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve bunlarla ilgili yararlı bilgilerin tüm ilgili birim ve kişilere ulaştırılmasını sağlayan iletişim sistemine yönetsel iletişim denilmektedir. Yönetsel iletişimin, personel psikolojisinin örgüt amaçlarına uyarlanması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli olarak teşvik edilmeleri gibi çeşitli yararları söz konusudur (Bilgin, 1996: 27).

Yönetsel iletişim, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alan ve her yönetsel aktivitenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ancak bir örgütü bütün olarak görebilmek buna bağlı olarak da yönetsel ve örgütsel başarıyı yakalayabilmek için yönetsel iletişimin tek başına yeterli olabileceğini söylemek mümkün değildir. Örgüt bir yapıyı; yönetim de onu çalıştıran bir gücü ifade etmektedir. Dolayısıyla bir örgüt içerisinde yönetsel iletişim alanı dışında ortak iletişim alanı ve örgütsel iletişim alanları da mevcuttur. Diğer taraftan bir örgüt içerisinde sadece yönetsel iletişime ya da örgütsel iletişime özgü konular ve alanlar söz konusu olabilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Aşkun, 1989: 25–26);

- Yönetsel iletişim, her yönetimin, çeşitli bölüm ve birimlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel bir alt sistemdir.
- Yönetsel iletişim, yönetimin işleyişi ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Bilgin, 1996: 27).
- Yönetsel iletişim, örgütün tüm yönetsel fonksiyonlarını ve bunlarla ilgili yönetsel rollerin etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir yönetim aracıdır.
- Yönetsel iletişim, bilişim ve iletişim çağının gereği olarak ortaya çıkan yeni bir yönetim fonksiyonu ve yönetsel bir roldür.

Örgütsel iletişim ise, örgütlerin oluşumu, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütsel iletişim, yönetsel iletişimden farklı olarak örgüt içerisindeki bireysel, bireyler arası, gruplar arası iletişim ile örgüt içerisindeki birey ve grupların (örgüt adına) dış çevre ile olan iletişim ilişkilerini kapsamaktadır (Paksoy ve Acar, 2001: 50–52).

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel iletişim, kurum içi ve yönetsel iletişimi içerecek kadar geniş kapsamlıdır. Yönetsel iletişim, örgüt içerisindeki biçimsel yapıyı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan biçimsel iletişimi ifade etmektedir denilebilir. Diğer taraftan örgütü oluşturan bireyler ve bunların meydana getirdikleri biçimsel olmayan yapı içerisinde doğal bir iletişim süreci söz konusudur. Bu sürece biçimsel olmayan örgütsel iletişim sistemi denilmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim, yönetsel iletişim (biçimsel iletişim) ve biçimsel olmayan iletişimin (doğal iletişim) toplamından oluşan bir iletişim sistemi olarak tanımlanabilir.

1.1.6. Yönetsel İşlevler ve İletişim İlişkisi

İletişim, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı biçimde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir iletişimin oluşturulmasına bağlıdır.

Yönetsel iletişimde amaç, yönetim fonksiyonlarını ve yönetsel rolleri başarılı bir şekilde uygulamaktır. Kurum içi iletişim, kurum personelinin bireysel, bireyler arası ve gruplar arası iletişim ilişkilerini kapsamaktadır. Etkin bir kurum içi iletişim, örgütsel davranışların tüm yönlerini fiilen etkilemektedir. Bu noktada kurum içi iletişimin, öncelikle örgüt personelinin koordinasyonu, örgütsel hedeflerin benimsetilmesi, uygulanması, problemlerin teşhisi-çözümü ve personelin birbirlerinin kişiliklerini, bakış açılarını ve değerlerini öğrenmesi gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır.

İletişimin doğrudan yönetsel alanda kullanılması durumunda aşağıda sıralanan işlevleri yerine getirdiği ileri sürülmektedir (Bilgin, 1996: 29–31; Wiener, 1975:162):

- Personelin iletişim ihtiyacının sağlanması,
- Personele neyi niçin ve nasıl yapması gerektiğini göstermesi,
- Personel ve personel performansının değerlendirilmesine aracı olması,
- İnanılgı ve etkileyici olması,
- Planlama, örgütlenme, koordinasyon, güdüleme ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonların başarılı bir şekilde uygulanabilmesini sağlaması,

- Örgütteki hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmesi.

Yönetmel iletişim bu işlevleri çerçevesinde yöneticilere de bir takım sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumlulukları şu şekilde sıralamak mümkündür (George ve Jones, 1999: 453; Bartol ve Martin, 1998: 452–458):

- Çalışanların, çalışırken iş ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duydukları tüm gerekli bilgilere sahip olmalarını sağlamalıdır.
- Örgütsel değişikliklerle ilgili olarak çalışanlara açık ve net bilgiler vermelidir.
- Çalışanları motive etmek için, onların yüksek performans göstereceklerine duyulan güveni ve iyi performans göstermeleri halinde bundan elde edecekleri fayda ya da ödülleri bilinmesini sağlamalıdır.
- Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunmalıdır.
- Çalışanların faaliyetlerini koordine etmek, aynı işin tekrarlanmasını önlemek ve işe ara verilmesini sınırlamak için birbirleri ile iletişim kurmalarını teşvik etmelidir.
- Yanlış anlamaları önlemek için, yönetici, kendi his ve duygularını çalışanlara ifade edebilmeli ve çalışanları da aynı şeyleri yapmaları için teşvik etmelidir (George ve Jones, 1999: 453).
- Yönetici, bir çalışanın sadece bir veya birkaç özelliğine bakarak, o çalışanın diğer özelliklerini de aynı şekilde algılama eğiliminde olmamalıdır. Astını söz, davranış, performans ve kişiliği ile bir bütün olarak değerlendirmelidir.
- Yönetici çalışanlar ile konuşmalı, onları dinlemeli ve onların gerçek his ve düşüncelerini öğrenmelidir.
- Yönetici, çalışanların başarısından kendi yönetimini, başarısızlıklarından ise, onların tembelliğini sorumlu tutmamalıdır.
- Dinleme becerileri her iki tarafın (yönetici-çalışan) mesajı doğru paylaşım paylaşmadıklarını belirleyebileceği için yönetici, kuvvetli bir dinleme ve geri besleme becerisine sahip olmalıdır (Bartol ve Martin, 1998: 452–458).

Yönetmel iletişimimin iŖlevleri ve buna bağlı olarak da yöneticilerin yerine getirmesi gereken sorumlulukların neler olduğu yukarıda kısaca ifade edilmiŖtir.

Örgütsel ve yönetmel başarının tek belirleyici kriteri yönetmel iletişim değildir. Örgüt içerisinde bulunan bireyler yönetimden etkilendiği gibi onu da etkilemektedirler. Bu etkileŖim düzeyinin olumlu olması gerekmektedir.

1.1.7. Yönetmel İletişimde Yönetici Özellikleri

Gerek kamu ve gerekse özel sektörde görev yapan tüm yöneticilerin yönetmel ve örgütsel amaçları gerçekleŖtirmek için belirli temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu fonksiyonların arzu edilen düzeyde gerçekleŖebilmesi, büyük oranda yöneticilerin bilgi gereksinimlerini karŖılama derecesiyle doğru orantılıdır denilebilir (Ülgen, 1978: 372).

Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için alınacak kararlarla ilgili bilgiler ise örgüt içinden ve dışından iletişim yoluyla sağlanabilmektedir (Polatoğlu, 1984: 65).

Karar süreci ile ilgili olarak; doğru, güvenilir, açık ve net nitelikli bilgilerin zamanında sağlanabilmesi yöneticinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi iletişim, örgütlerde yöneticinin sağlıklı ve doğru kararlar alabilmesi için gerekli temel faktörlerden birisidir. Örgütsel ve yönetmel faaliyetlerle ilgili olarak doğru, güvenilir ve gerçekçi kararların alınması için tarafların karŖılıklı anlayıŖ içerisinde birbirlerini doğru anlayabilecekleri bir alt yapı, ancak iletişimle mümkün olabilir (Berberoğlu, 1997:73).

Ortak anlayıŖın sağlanabilmesi yöneticilerin iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak edebilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü bir idari yapıda iyi bir iletişim sisteminin uygulanması, iletişim becerisi iyi olan yöneticilerle mümkün olabilir. Örgüt hedeflerine ulaşmak için gerekli olan örgüt içi ve dışı bilgilerin dikey ve yatay olarak ilgili birim ya da kişilere ulaŖtırılmasında yönetici kilit bir rol oynamaktadır. Bu rol sayesinde örgüt çalışanları; yöneticilerin kendilerinden ne beklediğini, ne isteyebileceğini, ne yapmaları gerektiğini (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 47–48), daha da önemlisi örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin neler olduğunu öğrenebilirler. Bir yöneticinin karŖılaŖtıęı durumu analiz etmesi, buna bağlı olarak yararlı çözümler ve seğenekler üretebilmesi, planlanan deęiŖikliklerin sonuçlarını değerlendirebilmesi (Yıldırım ve diğ., 1996:78), örgüt ve

çevresi ile olan ilişkisinin sürekli gözden geçirilebilmesi etkin bir iletişim sistemi ile mümkün olabilmektedir.

1.2. Çatışma Kavramı

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli çok çeşitlidir. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001:534).

Çatışma insan ilişkisi modelinde birinin davranışları öbürünün gereksinimlerine ters düşüyor, karşılanmasını engelliyor ya da değerleri birbirine uymuyorsa, bu kişiler arasında ortaya çıkan anlaşmazlığa çatışma denir (Gordon, 1996:153).

Çatışma kavramı genel olarak örgüt içinde yaşanan huzursuzlukları, gerginlikleri, karasızlıkları, açık veya gizli karşı koymaları, bunlara yol açan etmenleri ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavramdır (Barutçugil, 1989:219).

Çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları olan Rahim (2001:17) çatışmayı, “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık sonucu ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır.

Thomas (1990:258) ise, çatışma konusunu dar bir açıdan süreç kapsamında ele almış ve çatışmanın “ taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olduğunu vurgulamıştır. Eren (2003:609) çatışmayı; “bir örgütte bireylerin veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylar” biçiminde tanımlamakta; çatışmanın genellikle örgüt faaliyetlerini aksattığına dikkati çekmektedir.

Çatışma kavramına günlük yaşamda şiddet, kavga, düşmanlık ya da savaş gibi ürkütücü anlamlar yüklenir. Fakat çatışma sürecinde tarafların amacı, şiddet içermeyen bir şekilde, kendi tercihlerinin kabul edilmesini ya da öncelikli konuma geçmeyi isteme gibi nitelikleri de kapsayabilir. Çatışma kavramıyla ilgili evrensel bir tanım yapılamamış olmasına rağmen, genel olarak çatışmanın (Soyalp, 2001:8);

1. Süreç niteliği taşıdığı,
2. Taraflarca algılanması gerektiği,
3. Olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu,
4. İki veya daha fazla seçenek arasında tercih yapmaktaki güçlüğü içerdiği,
5. Amaç, düşünce, görüş, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, sürtüşme ve zıtlık olduğu kabul edilir (Soyalp, 2001:8).

Çatışma, örgütte en az iki kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya etkinliklerin düzenlenmesi ile yine bu kişiler veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlıktır. Anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Pondy çatışmayı şöyle açıklamaktadır (Akt.Yıldırım, 2005:47):

1. Çatışma davranışının temel nedenler olarak, kaynakların kıtlığı ve politikaların farklılığı,
2. Çatışma içinde bulunan bireylerin öfke, gerginlik, endişe ve husumet duyguları,
3. Çatışma içinde bulunan bireylerin çatışmayı algılamaları ve farkında olmaları durumu,
4. Çatışmaya yönelik edilgen direnişten, açık saldırıya kadar olan davranış aşamalarından oluşan bir durumdur.

Çatışmanın çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu farklı tanımların ortak noktaları da şöyle özetlenebilir (Akt.Yıldırım, 2006:50):

1. Çatışma bir süreç niteliği taşımaktadır.
2. Çatışma taraflarca algılanmak durumundadır.
3. Her hangi bir çatışmada en az iki seçenek arasında bir tercih yapma zorunluluğu bulunmaktadır.
4. Çatışmanın olumlu ve olumsuz olmak üzere iki boyutu vardır.

5. Çatışmada; amaç, düşünce, görüş, beklenti, çıkar, inanç ve benzeri farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlık, sürtüşme ve uygunsuzluk vardır.

1.2.1. Örgütsel Çatışma

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir (Üngören, 12.03.2009).

Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak, bireyler arası tartışmalarının ve çatışmaların olması özellikle küreselleşen ve rekabetin yoğun yaşandığı zamanımızda kaçınılmaz hale gelmektedir (Sims, 2002:245).

Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunabilmektedir. Oluşan bu farklılık çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir. Sosyalleşme insanların bir araya gelmesiyle oluşan çoğulculuk kavramının içerisinde incelenir. “Çoğulculuk” kavramı genel olarak farklı düşünce sistemlerinin, dünya görüşlerinin, inanç ve geleneklerin birinin diğeri üzerinde hegemonya kurmaksızın beraberce bulunabilecekleri bir durumu ifade etmektedir. Hızla gelişen ve değişen çağımızda, değişimin değişmez bir özellik halini almasıyla çok farklı altyapılardan oluşan homojen olmayan sosyal gruplar oluşabilmekte ve farklılaşma kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Bu olgu çatışma yönetiminin önemini göstermektedir. Çatışma yönetimi ancak demokratik bir ortamda başarıyla yürütülebilmektedir. Kısaca çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür. Bu yüzden çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve diğer bilim dallarının da inceleme alanına girmektedir (Üngören, 12.03.2009).

Çatışma, örgütte çalışan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlak, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan uyumsuzlukları ifade etmektedir. Bu bağlamda çatışmanın iş ortamının doğal unsurlarından birisi olduğu söylenebilir. Çatışma, farklı fikirdeki bireyler arasındaki etkileşimin doğal bir sonucudur. Çünkü bu durumda, bireylerin farklı önceliklerinin bulunması ya da bu şekilde algılanması bir çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir. Çatışma genel olarak bireyler arası farklılıklardan kaynaklansa da işler arası bağımlılık, iş ve görev tanımlamalarının farklılığı ve örgütsel yapı gibi konular da çatışmaya neden olabilmektedir. Buna göre çatışma “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. İşler arası bağımlılığın yoğun olduğu örgütlerde bireylerin birbirine kırgın olması, buna bağlı olarak çatışma düzeyinin yüksek olması; görev yetki ve sorumluluk ilişkisini yok etmektedir. Bu durum örgütlerde bir kargaşa ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse karşılıklı etkileşim içinde bulunan birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir (Şahin ve diğ., 12.03.2009).

1.2.2. Örgütlerde Çatışmaları Çözme Yöntemleri

Örgütlerde çatışmaları önlemek ve çözmek için önce çatışmanın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gereklidir. Bu amaçla yönetici, önce çatışmanın nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulmak ve çatışmayı önleyici yada çözümleyici en uygun yöntemleri uygulamak zorundadır. Çünkü yönetici, örgütte sorun çözen, çatışmaları önleyen ve çözümleyen kişidir. Örgütsel yaşamda uzun süreli ilişkilerde olan kişiler arasında çatışma çıkması doğaldır. Bu yüzden aile içinde bile zaman zaman çatışma çıkması olağandır. Önemli olan çatışma çıkmasını önlemek değil, çatışma

çıkıldığı zaman, kişilerin birbirleriyle nasıl iletişim ve etkileşim kuracaklarını bilmeleridir (Aytürk, 2003:364).

Örgütlerde çatışmaları önleme ve çözme konusunda uygulanması gereken yol ve yöntemler şunlardır:

- A. *Etkili görüşme*: Yönetici olarak, örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıkları ve çatışmaları önlemek ve çözmek kişiler ve taraflar arasında anlaşma ve uzlaşma sağlamak için, ikili ve ya çok taraflı olarak karşılıklı konuşma ve görüşme tekniğini uygulamak en yararlı ve en etkili yöntemdir (Aytürk, 2003:366).
- B. *Arabulma*: Örgüt içinde tarafların kendi aralarında anlaşamamaları ve yöneticinin de tarafları anlaşmaya ikna edemediği durumlarda, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişiye başvurulur. Ancak her iki taraf da verilen kararı saygı ile karşılamalıdır (Can, 1999:313).
- C. *Kaçınma*: Çatışmanın çözümünde yönetici aktif rol olmaktan kaçınır ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakır. Bu durumda çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır (Şimşek, 1999:288).
- D. *Yumuşatma*: Bu yöntem, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını erteleyerek onları birlik ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder (Koçel,1998:499).
- E. *Amaç belirleme*: Çatışan tarafların amaçlarına daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışanlar taraflar arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, tarafların daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmelerini sağlamaktır (Aytürk, 2003:372).
- F. *Görev ve iş verme*: Örgütlerde çatışmanın doğmasını önlemek için en etkili yöntem hiç kimsenin işsiz olmamasıdır. Her örgütte her kademede herkesin mutlaka bir işi görevi yetkisi ve uğraşısı bulunmalıdır (Aytürk, 2003:372).

- G. *Sorun çözme*:Yönetici çatışmaya taraf olanları karşı karşıya getirerek ve sorunu bütün yönleri ile tartışacak bir ortam hazırlamaktadır. Taraflar kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplamak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve oldukça uzun zaman alır. Taraflar inatlaşmaz ve iyi niyetlerle soruna yaklaşırlarsa tartışmalar kendilerine bir çok konularda yararlar sağlar. Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 2001b: 552).
- H. *Ödün verme*: Çatışmaya yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol ancak geçici bir çatışma yönetimidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir (Koçel, 2001:544).
- İ. *Görev ve görev yeri değiştirme*: çatışmaya taraf olan kişilerin örgüt içinde başka görevlere yada yerlere tayin edilerek çatışmanın önlenmesi mümkündür. Ancak bu yöntem, sadece olumsuz sonuçlar doğuran yada örgüte zarar veren çatışmalarda uygulanmalıdır (Aytürk, 2003:373).
- J. *Örgütsel ilişkileri değiştirme*: bu yolun esası, örgütsel ilişkilerin çatışmaları ve çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir (Koçel, 2001:545).
Örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi, örgütte çatışmaları azaltıcı yönde bir etki yapar (Aytürk, 2003:373).
- K. *Güç ve otorite kullanma*: Bu yöntem çatışmayı çözmekten çok, güç kullanım yolu ile bastırmak amacındadır. Ayrıca taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmaktadır. Bu yolu izleyen yönetici, "Burada amir benim, bu

is bu şekilde olacaktır" diyerek kendi ağırlığını hissettirir (Akat ve Budak, 1994:338).

- L. *Cezalandırma*: Çatışmanın olumsuz sonuçlara vardığı, kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, çatışmaya sebep olanlara disiplin yöntemi uygulamak ve onları cezalandırmak, örgütün yarar ve çıkarı bakımından bir zorunluluktur (Aytürk, 2003:374).

1.2.3. Çatışmanın Nedenleri

Kişiler arasında çatışma, iki yada daha çok insan arasında tavırlar, güdüler, değerler, beklentiler yada eylemler birbiri ile uyuşmadığı zaman ve bu insanlar kendilerini anlaşmazlık halinde gördüklerinde meydana gelir (Hunt, 1994:135).

Çatışma, temel yada duygusal konularda anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zaman görülür. Örgütlerde temel çatışmaların çıkması doğal karşılanır. Bu tür temel çatışmaların odak noktası genellikle sonuçlar veya amaçları üzerindeki anlaşmazlıklardır. Grup ve örgütle ilgili hedefler, kaynakların paylaşımı, ödüllerin dağıtımını, politikalar ve yöntemler, rollerin tayini bir yöneticinin ilgilendiği konularıdır. Duygusal çatışmalar, öfke, güvensizlik, hoşlanmama, korku, gücenme gibi duygulardan ortaya çıkar (Schermerhorn, 1991:409).

Birçok insan için iş gününün çoğu diğer insanlarla etkileşimle geçmektedir.1960'lı yıllardaki bir araştırmaya göre, İngiliz şirketlerindeki müdürlerin zamanlarının %90 'ını diğerleriyle geçirdiği bulunmuştur. Bu rakam endüstri dışındaki polis veya eğitim gibi toplumsal işlerde çalışanlar için daha da artabilir. Gerçektende pek çok işte yalnız zaman geçirmek çok nadirdir. İşyerindeki diğer insanlarla olan ilişkiler değişik şekillerde olabilir. İşin şekline ve o işteki statüye bağlı olarak, çalışanlarla yöneticilerle ilişkiler olabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle, öğrencilerle, öğrenci velileriyle, üst yönetimlerle ve diğer insanlarla sürekli diyalogları vardır. Bu etkileşimler esnasında emir verip alabilir, birlikte çalışabilir ve görüşebilir veya öğretebilir, diğer insanların problemleri ile ilgili görüşebilir, bilgilendirebilir veya yardım edebilir. Bütün bu ilişkiler örgüt çevresinin yapısı tarafından belirlenir (Yıldırım, 2005:53).

Başaran, çatışmanın kaynaklarını şu şekilde sıralamaktadır (Akt.İpek, 2003:223):

- Kıt kaynaklar,
- Kümeleşme (doğal grupların oluşması),
- Ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılığı,
- Yenileşmeye karşı direnme eğilimi,
- Kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi,
- Yapısal bozukluklar,
- Yönetim biçimi,
- Çatışma eğilimli kişilik.

Çatışma, yanlış anlama, duyarsız ve desteksiz ilişkiler, kapalı ve dürüst olamayan iletişim ile güven vermeyen ve akılcı olmayan yarışma ortamı gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar (Balcı, 1995:146). Bir örgütte, üzerinde uzlaşılmayan amaçlar, örgüt sorunlarına ilişkin ileri sürülen farklı görüşler ve bireylerin algılamalarındaki farklılıklar nedeni çok ise, örgütteki çatışmalar da o denli çok olur.

Çatışmalar, iş ilişkisinden, kıt kaynaklar üzerindeki rekabetten, yetki ve sorumluluğun belirsizliğinden, birbirine bağımlılıktan ve ayırım yapmadan kaynaklanabilir. Örgütlerde gerek yapıdan, gerekse işleyişten ya da çevreden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sorunlardan biride “çatışma”dır. Aydın’a (1991:277-279) göre çatışma nedenleri şunlardır:

1. İşbölümü,
2. Alt birimlerin ortaklaşa karar verme zorunluluğu,
3. Alt birimler arasındaki işlevsel bağımlılık,
4. Örgütsel kaynakların sınırlılığı ve bu kaynakların dağılım biçimi,
5. Yeni uzmanlıklar, yönetim ve uzman ilişkileri,
6. İletişim sisteminin yetersizliği ve iletişim engelleri,

7. Örgütün büyüklüğü ve bürokratik nitelikler,
8. Personelin farklılığı ve farklı beklentiler,
9. Denetim biçimi,
10. Bireysel davranış etkenleridir.

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Çatışmalarla ilgili nedenler kısaca şöyle açıklanabilir:

1.2.3.1. İş Bölümü

Örgütlerde, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yapılabilecek şekilde düzenlenmesi, yani işbirliğine gidilmesi gerekir. Ancak, örgütlerde işbirliği sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise örgütsel çatışmaya neden olur (İpek, 2003:223).

1.2.3.2. Alt Birimlerin Ortaklaşa Karar Verme Zorunluluğu

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum söz konusu birimler arasında çatışmaya yol açar (Ertürk, 1995:210).

1.2.3.3. Alt Birimler Arasındaki İşlevsel Bağımlılık

Görevlerin tanımlanmasında iki veya daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklardan doğar. Bağımlılık durumunda, bir birimin görevini aksatması diğer birimin de görevinde aksamaya yol açacağından, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Can, 1999:311).

1.2.3.4. Örgütsel Kaynakların Sınırlılığı ve Bu Kaynakların Dağılım Biçimi

Bir örgütün sınırlı kaynaklara sahip olması, örgüt üyelerini bu kaynaklar için yarışmaya yöneltir. Bu yarışma, üyeler ya da gruplar arasında çatışmaya neden olur. Örgütlerdeki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2001:539).

1.2.3.5. Yeni Uzmanlıklar, Yönetim ve Uzman İlişkileri

Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışma doğurur. Bu durumda ortaya çıkan çatışma, yeni uzmanın bürokratik kurallara karşı gelmesi, bürokratik standartları kabul etmemesi, bürokratik denetime karşı direnmesi ve bürokrasiye koşullu bağlanması seklilerinde görülür (İpek, 2003:224).

1.2.3.6. İletişim Sisteminin Yetersizliği ve İletişim Engelleri

Kişiler ve gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları bir diğer çatışma kaynağıdır. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim eksiklikleri kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk ederler (Koçel, 2001:539).

Örgütlerde görülen ve örgüt amaçları üzerinde yoğunlaşan bir çatışmada iletişim sisteminden kaynaklanmaktadır. Eşgüdümlemiş bir grup çabası olarak tanımlayacağımız bir örgütte, çeşitli eylemlerin oluşmasında bütünleştirici bir eylem olan iletişimin örgütsel düzenlemeler ve kurallar yoluyla yine örgüt tarafından engellenmesidir. İletişim üzerindeki hiyerarşik denetim ve statü engelleri iletişimi olumsuz yönde etkilemekte, gruplaşmalara yol açarak çatışmanın tohumlarını atmaktadır İletişimi engelleyen etmenler çatışmanın artmasına neden olacaktır. Tarafların birbirlerinden zaman ve fizik olarak birbirlerinden ayrı yerlerde bulunması taraflar arasında yanlış anlamaların oluşmasına neden olmaktadır. Ortak çabanın ortak amaçlara yöneltilmemesi ortak refahın gelişmemesine yol açacaktır. Bununla birlikte gereğinden fazla açık iletişim de bir takım sorunlara neden olmaktadır. Karmaşık örgütlerde bölümlerin bir diğerine ilişkin ayrıntılı bilgiye sahip olmaları durumunda daha çok çatışmayı yaşadıkları gözlenmiştir (Taşçı, 04.02.2009).

1.2.3.7. Örgütün Büyüklüğü ve Bürokratik Nitelikler

Araştırmalar, örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgüt büyüklüğü karmaşıklaştıkça çatışmanın da arttığını göstermektedir. Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (Akçakaya, 2003).

Robbins, araştırmalar sonucunda çatışmaların büyük örgütlerde daha fazla olduğunu küçük örgütlerde çatışma olasılığının daha az olduğunu bununun nedenleri olarakta küçük örgütlerin hedeflere ulaşmak için daha dar, açık ve daha belirli bir şekilde düzenlenmiş araçları olduğunu açıklamıştır. Örgüt büyüdükçe iletişim sınırlanabilecek, karşılıklı ilişkiler engellenebilir, bölünmeler artabilecektir. Örgüt yapısı genişledikçe, hedefler daha az açık olur, ilişkiler zorunlu olarak daha resmileşir. Uzmanlaşma ile herkesin kendi alanını koruma baskısı yaratır ve bilginin çok sayıda düzeyden geçmesi ile bozulması ve değişikliğe uğraması ihtimali atar. Bu eğilimlerin her biri uyumlu ve barışçıl çalışma çevresinin engellenmesine yol açar (Taşçı, 04.02.2009).

1.2.3.8. Personelin Farklılığı ve Farklı Beklentiler

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer nedendir. Kişi veya grupların belirli bir olay ve gelişmeleri farklı algılamaları muhtemel bir çatışmaya neden olabilir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri ve grupları birbirine zıt duruma düşürebilir (Koçel, 2003:540).

1.2.3.9. Denetim Biçimi

Örgütlerde yakından denetim çatışmayı artırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde, çatışmayı artırmaktadır (Akçakaya, 2003).

1.2.3.10. Bireysel Davranış Etkenleri

Araştırmalar, örgütlerde, çalışanların kişilik yapıları, rol doygunlukları, statüleri ve sosyal etkileşimleri ile çatışma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Otoriter kişiliğe sahip, rol gereklerine ilişkin doyumsuzluk çeken ve algıladığı statü ile bulunduğu statü arasındaki fark olan çalışanların bulunduğu örgütlerde çatışma artmaktadır (İpek, 2003:225).

1.2.4. Çatışmanın Türleri

Örgütsel yapı sadece onun içinde görevli olan bireylerden değil, aynı zamanda gruplar ve bölümlerden oluşur. Bunun yanında bir bağımsız örgütün diğerler örgütlerle de ilişkisi söz konusudur (Eren, 1998:18). Çatışma türleri konusunda yapılmış çeşitli sınıflamalar vardır. Bu araştırmada çatışma tarafları açısından çatışma türlerini incelenecektir. Tarafları açısından çatışmalar kendi içinde beş temel başlık altında incelenir. Bunlar (Şimşek ve diğ., 2001: 244):

1. Bireylerin kendi içindeki çatışmalar
2. Bireyler arası çatışmalar
3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar
4. Aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar
5. Örgütler arası çatışmalar

1.2.4.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar

Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediğini veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Eren, 1998: 461).

1.2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar

İki ya da daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin, değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir (Eren, 1998: 462).

Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Yine aynı örgütlerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara rastlanmaktadır. Müdürler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bu çatışma türüne girmektedir (Atiker, 2006).

1.2.4.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Bu tür çatışmalar, daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir (Şimşek ve diğ., 2001: 245).

1.2.4.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde rastlanan ve ele alınış tarzına göre örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır. Önemi dolayısıyla, aynı örgüte dahil gruplar arasında ortaya çıkan rekabet ve çatışmalar üzerindeki çalışmaların geçmişi bir hayli gerilere gitmektedir (Şimşek ve diğ., 2001: 246).

1.2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulanan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir (Şimşek ve diğ., 2001: 247). Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli çatışmalar meydana gelmektedir (Kaya, 2003:27).

Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışındaki diğer örgütler ile olan uyumsuzlukları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir (Atiker, 2006).

1.3. Çatışma Yönetimi Kavramı ve Süreci

Örgüt ve yönetim kuramları örgütsel çatışmanın yönetimi için farklı farklı yollar ileri sürmektedirler. Yapısal kuramların çatışma çözümü için önerileri otoriter eğilimli iken; yönetsel kuramlar çatışmayı zora başvurarak, yönetsel yetki kullanarak yada pazarlık yoluyla çözmeye çalışırlar. Davranışsal kuramlar, çatışan tarafları yüz yüze getirerek soruna çözüm aramaya önem verirken; sistem kuramları çatışmanın, çalışanlar arasında ortak değerler geliştirerek yada onları karşılıklı konuşturarak çözülebileceğini kabul eder (İpek, 2003:234).

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışma olgusuna bakış açısı ise yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği – kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi yerine çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Bu görüşe göre, çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılmalıdır (Atiker, 2006).

Örgütteki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt yönetiminin çatışmalara

olan bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler yada gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Hampton ve diğ., 1982: 634).

Örgüt içinde yaşanan çatışmaların düşük olması, örgütün mevcut durumda olduğunu, yeniliklere ayak uyduramadığını, değişimin ve ilerlemenin yaşanmadığını gösterir. Artan rekabet koşulları ve ilerleyen teknoloji, günümüzdeki örgütleri sürekli gelişmeye, yaratıcı olmaya ve değişimlere ayak uydurmaya zorlamaktadır. Düşük düzeyli çatışma yaşanan örgütlerin, bu gelişmelere cevap vermesi oldukça zordur. Bu koşullarda bir tür yapıya sahip örgütlerin varlıklarını sürdürmesi tehlikeye girmektedir. Diğer yandan örgüt içinde yaşanan çatışmaların çok yüksek düzeyde olması yada kontrol edilememesi, örgüt içinde kaos ve karmaşıklık ifade eder. Bu düzeydeki çatışmalar, önemli kararların zamanında alınamamasına, bölümler yada gruplar arasında işbirliği ve güvenin yok olmasına, dolayısıyla iletişimin aksamasına neden olacaktır. Bu durum, örgütün zararına olmakta, hatta örgütün yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir (Hampton ve diğ., 1982: 634).

Görüldüğü gibi her iki düzeydeki çatışmaların da örgüt performansı üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Buna göre, örgütte durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişme tohumlarını atabilecek düzeydeki çatışmalar örgüt için optimal çatışma düzeyini ifade etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 360).

Örgütler çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ve grupların karşılıklı aksiyonlarının, ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve perspektiflerinin ortaya çıkmasıyla oluşmuş yapılardır. Tüm bu karşılıklı aynı zamanda karmaşık ilişkiler örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmaların olduğu noktalarda negatif sonuçlar alındığı gibi birey ve grupların gelişimi için pozitif sonuçlara da ulaşmak mümkündür. Bir takım nedenlerden dolayı gruplar arası çatışma yaşayan bir diğer grubun üyeleri arasında birlik, beraberlik, sadakat, takım ruhu vb. gibi duygular gelişirken, karşıt grupta düşmanca tavırlar, negatif yorumlar, iletişim eksikliği gibi fonksiyonel olmayan

olumsuz deneyimler de gözlenebilir. Önemli olan çatışmaların nedenlerini bulup ortaya çıkarabilmek ve çatışmaların çözümü için uygun metodu ya da stratejiyi saptayabilmektir (Taştan, 05.03.2009).

Yöneticilerin çatışma belirtilerini tanınması ve çatışma taraflara ve örgütlere zarar verici bir nitelik almadan nasıl bir strateji izleyeceklerini belirleyerek harekete geçmeleri gerekir. Genellikle çatışmanın habercisi olan belirtiler şunlardır (Karip, 2000:49):

- İletişimde isteksizlik göstermek,
- Görünürde hiçbir neden olmadığı halde kızmak,
- Verimliliğin sürekli olarak düşmesi,
- Moral bozukluğu,
- Hastalık gerekçesiyle işe gelmeme, rapor alma olaylarında artış olması,
- Görüş ayrılıkları olduğunda bağırıp çağırmaya başlamak, kapıyı çarpmak gibi davranışlar göstermek,

Bu belirtileri dikkatli bir biçimde gözleyen bir yönetici çatışmayı daha erken evrelerde fark edebilir ve gerekli önlemleri alabilir. Yönetici genellikle üç şekilde çatışmadan haberdar olur (Karip, 2000:50):

- *Yöneticinin taraflar arasında çatışmanın belirtilerini gözlemlemesi:* Belirtileri gözlemleyen yöneticinin elde ettiği bilgileri belgelendirmesi, kaydetmesi ve bu bilgileri çatışmada taraflar arasında işbirliği ve uyumu sağlamak için kullanması gerekir. Bilgilerin belgelendirilmesi yada kaydedilmesi çatışmaya neden olan olayların, durumların tanımlanmasına ve çatışmanın düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur.
- *Taraflardan birinin yöneticiye şikayette bulunması:* Yöneticinin her iki tarafı da dinlemesi gerekir. Tarafların çatışmanın nedenlerine ve çatışma durumuna ilişkin anlattıkları birbirinden tümüyle farklı olabilir. Çünkü her iki tarafta çatışmanın diğer taraftan kaynaklandığına inanır.

- *Yöneticilerin taraflar arasındaki çatışmayı üçüncü bir taraftan öğrenmesi:* Burada yöneticinin üçüncü tarafın anlattıklarını esas almadan her iki tarafı da gözlemleyerek bir değerlendirme yapması gerekir. Verilen bilgi yanlış olabilir ve hatta kasıtlı olarak çarpıtılmış olabilir.

Örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir. Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Bu nedenler iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İletişim nedenleri anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenler büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginlik durumu, liderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır. Örneğin, yapılan araştırmalar otoriter kişilerin potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir. Çatışma sürecindeki ikinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa, potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur. Çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar. Son evre ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar ya grup başarısını arttırıcı (işlevsel) ya da düşürücü nitelikte olabilir (Can, 1999:310; Karip, 2000: 2-3).

1.4. Çatışma Yönetiminde Kenneth Thomas Yaklaşımı ve Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışmalarla başa çıkmada bir başka ve en çok kullanılan sınıflandırma Kenneth Thomas tarafından önerilmiştir.

Şekil 2: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli



Kaynak: Thomas ve Ruble, (1977: 145)

Thomas, çatışma yönetimi stratejileri modelini “işbirliği” ve “çıkarıcılık” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur. Yatay eksen işbirliğini tanımlar. Şekil 2’de yatay eksen aynı zamanda bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini de ifade eder. Dikey eksen gösterilen çıkarıcılık ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Thomas ve Ruble, 1977:144).

Bu iki değişim boyutuna dayanarak çatışma yönetiminde kullanılan stratejileri;

1. Hükmetme (zorlama, üstünlük kurma, rekabet, yarışma, ödün verme),
2. Kaçınma,
3. Uyma (İtaat etme),
4. Uzlaşma (karşılıklı ödün verme),
5. İşbirliği(entegrasyon, bütünleştirme, tümleştirme),

Stratejileri olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.4.1. Hükmetme (Zorlama, Üstünlük Kurma, Rekabet, Yarışma, Ödün Verme)

Hükmetme, kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan, işbirliğinin olmadığı kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Çatışmada hükmetme stratejisinin uygulanması taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngören ve diğ., 03.04.2009).

Hükmetme stili, çıkarıcı olan ve işbirliğine yanaşmayan davranışları içerir. Örgüt içindeki çatışmalarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını yansıtır. Hükmetme stilini kullanan birey, sonuç ne olursa olsun, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte direnir. Kendi amaçlarını, başkalarının amaçlarını düşünmeden gerçekleştirmek ister. Bu stil hükmetme ve güç öğelerini içerir. Böyle bir birey, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünür (Thomas ve Ruble, 1977: 146).

Hükmetme stili de, kaçınma stilinde olduğu gibi, bazen kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur ve gene aynı şekilde diğer örgüt üyeleri tarafından çok az desteklenen bir durumdur. Hükmetme stilini kullanan bireylerin gösterdikleri davranış özellikleri şunlardır (Akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005):

- Bir tartışma anında, karşı taraf beğensin ya da beğenmesin, kendi fikrinin kabul edilmesinde ısrar eder. Görüşüne katılmayan diğer bireylerin, kendisi gibi bir deneyime sahip olduklarında, onu daha iyi anlayacaklarını ve daha olumlu düşüneceklerini savunur.

- Kendi düşüncesinin mantığı ve faydaları konusunda, karşısındaki kişi ve/veya grubu ikna etmek için çaba gösterir.
- Tartışma başladıktan sonra, probleme kendi bulduğu çözüm konusunda ısrarcıdır.

Kişi çatışma durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişeleniyorsa çatışmayı hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışır. Bu yol aynı zamanda kazan – kaybet şeklinde de tasvir edilebilmektedir (Ünver, 2002:67).

Bu yöntemde kişinin amaçları, arkadaşlık ilişkilerinden daha önemlidir. Neye mal olursa olsun kazanmak her şeyden önemlidir. Bu stratejide kişi amaçlarını zorla ya da ikna ederek karşı tarafa kabul ettireceği aktiviteler düşünür ve karşı tarafın boyun eğmesini sağlar (Johnson ve Johnson, 1997:340).

Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmeden kişi işbirliğine yanaşmaz ve hükmedilen tarafta ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Kısa dönemde özellikle çalışanlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözükmese de, uzun sürede örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür (Karip, 2000:64).

Çünkü yöneticinin örgütte meydana gelen çatışmaların nedenlerine inmeden, sadece yasal yetkisini kullanarak çatışmaları çözmeye çalışması, çatışmaların çözümüne değil sadece bastırılmasına neden olur (Akt. Sarı, 2005:40).

Kazanma yolunda karşı tarafın duygu, düşünce ve beklentileri dikkate alınmaz ve kendi amaçlarına ulaşmanın diğer taraf üzerindeki etkisi önemsenmez (Ünver, 2002:67).

1.4.2. Kaçınma

Kaçınma stilinde, çıkarıcı davranışlar yoktur. Ancak, işbirliğine de yanaşmaz. Bu stil, çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme şeklinde tanımlanabilir. Örgütte bireyler bu stili, örgüt içindeki düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezden gelerek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir yaklaşım bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların

ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer bireyler tarafından çok az desteklenen bir durumdur (Thomas ve Ruble, 1977:145).

Kaçınma stili kullanan bireylerde görülecek davranış özellikleri şunlardır (Akt.Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005):

- Örgüt içinde uygulanan kurallar varsa, onları örnek gösterirler. Eğer yoksa, diğer bireyleri kendilerinin karar vermeleri konusunda serbest bırakırlar.
- Örgüt içinde, diğer bireylerle tartışma veya anlaşmazlık meydana getirecek konulara girmekten kaçınırlar ve böyle durumlar içine girmezler.
- Çatışma durumunda, anlaşmazlığın önemli olmadığını söyleyip ortamı terk ederler.

Kaçınma, çatışma durumlarında bireyin kendisi için ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiğinde seçtiği yöntemdir. Geri çekilme olarak da adlandırılan kaçınma stratejisinde kişi isteklerinden, beklentilerinden vazgeçtiği gibi arkadaşlarıyla olan ilişkisinden de vazgeçer. Gerek bireysel çatışmaların çözülmesinde gerekse yöneticinin çatışmayı çözümlemesinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir (Sarı,2005:41).

Bazı durumlarda taraflar çatışmanın çözümlenebilmesi için çaba sarf etmezler. Çatışmanın kendiliğinden çözüleceğine inandıklarından dolayı, kazanmak için rekabete yada çözüm için işbirliğine girmezler. Çatışmalı durumlara karşı geliştirilen en eski tepkinin kaçınma olduğu söylenebilir. Gerek bireyler, gerekse yöneticiler sık sık bu yola başvurur (Ünver, 2002: 69).

1.4.3. Uyma (İtaat Etme)

Uyma, kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda alt pozisyonda çalışanların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Üngören ve diğ., 03.04.2009).

Kişi çatışma durumunda kendisi için düşük karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümlenmeyi seçebilir. Bu yöntemin temelinde, diğer tarafın endişelerini tatmin edebilmek ve çatışmayı ortadan kaldırmak için, bir tarafın yardıma hazır davranışlar göstermesi yatar (Ünver, 2002:68).

Burada arkadaşlık ilişkileri kişinin amacından, istekleri ve beklentilerinden önemlidir. Arkadaşlık ilişkilerini sürdürebilmek için kişi amaçlarından vazgeçmektedir (Johnson ve Johnson, 1997, 340).

Çatışma durumlarında bazen, çatışma konusu bir taraf için, diğer tarafa göre daha önemsizdir. Yönetici, çatışma konusunun kendileri için daha önemsiz olduğunu düşünen tarafı, çözüm için fedakarlık yapmaya ikna edebilir. Farklılıkları en aza indirmeye çalışarak ortak yönleri vurgulamaya çalışır (Ünver, 2002:68).

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 işbirliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir. Uyma stilini kullanan bireyler, diğer bireyler tarafından genellikle desteklenir. Bununla birlikte, bu kişiler, zayıf ve kişiliği zayıf olarak da değerlendirilir ve aşağıdaki özellikleri gösterirler (Akt.Sökmen ve Yazıcıoğlu,2005):

- Çatışmaların en iyi, kendi kişisel amaçlarını göz ardı ederek ve değer verdiği 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 uyuşmasını sağlarlar.

1.4.4. Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme)

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma

yaklaşımıdır. Bu stratejide tarafları kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez (Üngören ve diğ., 03.04.2009).

Uzlaşma stili, orta düzeyde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Hükmetme ile uyum arasında yer alan bu yöntemde, karşılıklı fedakarlık söz konusudur. Uzlaşma, tarafların güçleri dengeli ise etkili olabilecek bir yöntemdir. Bu stil, çatışmanın çözümünde çoğunlukla kabul edilen bir yöntemdir (Thomas ve Ruble, 1977: 146).

Bu stili kullanan bireyler, aşağıdaki davranış şekillerini gösterirler (Hellriegel ve Slocum, 1978: 442):

- Başkalarının nasıl ve ne düşündüğünü bilmek isterler. Zamanlama uygun olduğunda, ne hissettiklerini ve nerede hatalı olduklarını anlatmaya çalışırlar. Mutlaka ortak bir sonuca ulaşmak gerektiğine inanırlar.
- Kendi düşünceleri sorun çözümünde geçerli sayılmazsa, her iki tarafın da kazanç ve kayıplarını belirtmeyi gerekli görürler.
- Ortak bir çözüme ulaşmak istenirse, kendilerinden taviz vermeye hazırdırlar.
- “Az da olsa bir şeyler yemek, aç kalmaktan iyidir” düşüncesiyle farklılıkları ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Bireysel olarak kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için orta derecede endişelendiği durumlarda seçtiği yöntemdir. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip-almayı ve paylaşmayı kabul eder (Ünver, 2002:71).

Yöntemin temelinde çatışmayla doğrudan yüzleşmenin bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yatmaktadır. Çünkü bu durum, taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, çatışmaların çoğunu belli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görmektedir (Ünver, 2002:71).

1.4.5. İşbirliği (Entegrasyon, Bütünleştirme, Tümüleştirme)

İşbirliği stili, bireyler arası çatışmada kazanalım-kazanın yaklaşımını ve güçlü bir şekilde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Bu stil, her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalışmak ve çıkarıcı amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmaların kökenine inerek, anlaşmazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalışırlar (Thomas ve Ruble, 1977: 144).

Kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturma yaklaşımıdır. Empatinin hakim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. İşbirliği taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar. Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır (Üngören ve diğ., 03.04.2009).

Kişi çatışma durumunda hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla çatışmayı çözümlenmeye çalışır. İşbirliği, her iki tarafın da endişelerini tatmin eden ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. Açıklık, bilgi alışverişi ve farklılıkların araştırılması bu çözüm yönteminin temel özelliğidir (Ünver, 2002:64).

İşbirliği yönteminde kişi hem kendi amaçları hem de karşı tarafın amaçları doğrultusunda çözüm yolları bulmaya çalışır. Amaçlar gibi arkadaşlık ilişkileri de önemli olduğundan çatışmaları çözmek için taraflar bir araya gelmektedirler (Johnson ve Johnson, 1997:340).

Çatışma durumunda taraflar kendileri bu yöntemi benimseyerek diğer tarafla yüzleşebildikleri gibi, yöneticileri tarafından da yüzleştirilebilirler. Yöneticiler, tarafları bir araya getirerek, çatışma konusunun konuşulup tartışılabilmesine ortam hazırlarlar. Yüzleştirmenin amacı, taraflar arasındaki iletişimden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmak ve çatışmanın gizli nedenlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktır. İşbirliği yönteminde, taraflar çatışma konularının üzerine giderek, çatışmanın asıl nedenlerini araştırır ve bunların tamamen ortadan kalkması için çaba sarf etmelidirler (Ünver, 2002:65).

Başarılı bir çözüme ulaşabilmek için sonuca yüzeysel bakmak yerine, tarafların sorunun altında yatan gerçek gereksinimlerin ortaya çıkarması gerektiğinden, sorunun çözülmesindeki sorumluluk da taraflara ait olacaktır İşbirliği yönteminde en önemli konu taraflar arasındaki iletişimin sağlanmasıdır. Yöntemin temelindeki varsayım; açık iletişim sayesinde farklılıkların ortaya konabileceği ve böylece anlaşmazlığın giderilebileceğidir. Bu yöntem; bireylerin sorunlarını açıkça tartışabilmelerini, duygu ve düşüncelerini ortaya koyabilmelerini, rahatlamalarını, daha az gerilim yaşamalarını ve böylece daha çok başarılı olmalarını sağlar. Yöntemde kimin kazandığı ve kimin kaybettiği önemli değildir. Bu yüzden tarafların kimin haklı kimin haksız olduğu tartışmalarına girmelerine izin verilmez. Amaç fikir ayrılıklarını belirleyerek her iki taraf için en iyi çözümü bulmaktır. Böylece taraflar arasındaki negatif düşüncelerin de ortadan kalkacağı ve gerilimin çözüleceği düşüncesi hakimdir (Johnson ve Johnson, 1997:340).

Çatışma yönetimi, çatışmayı “iyi” ve “kötü” olarak ayırt edip, çatışmayı önemli bir engel olarak görmektense, çatışmanın gözükmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlamaktadır. Çatışmaların başıboş bırakılması veya kötü yönetimi örgütün etkinliği ve verimini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerin de, bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

1.5. Çatışmaya İlişkin Yönetimsel Yaklaşımlar

Yönetim biliminde, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Mary Parker Follet olmuştur. Follet, örgüt yöneticilerinin örgütsel çatışmayı çözmek için, güç kullanımı, uzlaştırma ve işbirliği (bütünleştirme) olmak üzere üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir (Akt. İpek, 2003:219).

Çatışmaya ilişkin görüşler üç grupta toplanmaktadır. Bunlar (Aşan ve Aydın, 2006: 206):

- a. Geleneksel Görüş
- b. İnsan İlişkileri Yaklaşımı(Davranışsal)
- c. Etkileşimsel Yaklaşım

1.5.1. Geleneksel Görüş

Geleneksel görüş yanlısı olan kişiler örgüt içindeki her türlü çatışmanın kötü olduğunu savunurlar. Çatışmayı kaçınılması gereken bir durum olarak görürler. Bu görüşte, örgütün yapısal özellikleri ve örgütsel gerçekler göz ardı edilmiştir (Aydın,1984:31). Buna göre, örgüt içindeki yönetimin en önemli görevlerinden biri çatışmaları önlemektir. Bu görüşün temsilcileri, çatışmanın olumsuz sonuçları olduğunu vurgulayarak, çatışmayı yaratan bireylerin davranışları üzerine yoğunlaşmışlardır. Çatışma kaçınılması gereken bir durum olarak değerlendirildiğinden, grup ve örgüt performansının iyileştirilebilmesi için dikkatler, çatışmanın nedenleri ve bu nedenlerin düzeltilmesi üzerine yoğunlaştırılmalıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 206).

Geleneksel görüş çatışmaya olumsuz bakar. Bu görüşte çatışma şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak algılanır. Bu nedenle, örgütlerde çatışma önlenmelidir. Geleneksel görüşe göre çatışma, zayıf iletişim, insanlar arası açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarız kalması gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar ve örgüt için işlevsel değildir (Robbins, 1994:221-222).

Geleneksel yönetim düşüncesine göre, çatışma arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınılmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu tutum, klasik düşünce içinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı “Bilimsel Yönetim Hareketi”, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen “Yönetim Teorisi” ve Weber'in “Bürokrasi Teorisinde” de üstü kapalı olarak yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörürler (Ertürk, 1995:202).

1.5.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Davranışsal)

Bu yaklaşım çatışmayı, çağdaş, karmaşık örgütlerin doğal bir olgusu olarak kabul etmektedir. Bu nedenle çatışmanın yıkıcı olmadığını ve grubun doğal işlevi olduğunu benimser. Bu yaklaşıma göre çatışma, birey ve gruplar arası farklılıkların sonucudur. Örgütte gruplar ve farklı bireyler olduğu sürece çatışma kaçınılmazdır. Ancak bu

yaklaşımın çatışmadan uzak durulması yada ortadan kaldırılması yönü daha baskındır (Yıldırım, 2005:51).

Örgütlerde ve gruplarda çatışmanın varlığı doğaldır ve kaçınılmazdır. Çatışma yönetimi bu görüşle birlikte 1940'lerden itibaren önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, örgütü farklı amaç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşan bir sistem olarak kabul etmekte ve çatışmayı da bu sistemin doğal bir sonucu olarak görmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 206).

1.5.3. Etkileşimsel Yaklaşım

Bu yaklaşım çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder, ancak yoğunlaşan çatışmaların çözülmesi gerektiğini de belirtir. Çağdaş yaklaşımlar örgütte çatışmayı doğal bir olay olarak görmekle birlikte, çatışmanın olmasını sağlık işareti olarak algırlar. Çünkü örgütün değişmesi ve yenileşmesi, durağanlıktan kurtulması çatışma ile mümkündür. Bu görüş tüm çatışmaların yararlı olmadığını varsayar (Yıldırım, 2005:51).

Bu yaklaşım, çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi gruplarda çatışmayı özendirilmektedir. Etkileşimsel görüşün bu alana en önemli katkısı, grup ve örgüt yöneticilerinin grup içinde çatışmanın belirli bir düzeyde tutulmasını sağlama rolleridir (Aşan ve Aydın, 2006: 206).

Etkileşimsel yaklaşım çatışmayı işlevsel çatışma ve işlevsel olmayan çatışma diye ikiye ayırır. İşlevsel çatışma, örgütün amaçlarına katkıda bulunan ve örgüt performansını artıran çatışmadır. İşlevsel çatışma, kişiler arasında yeni fikirleri, öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlar. İşlevsel olmayan çatışmalar ise, örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır. En önemli sakıncası insanların dikkatini yapılan işe değil, çatışmanın kendisine ve taraflara yöneltmesidir (Aşan ve Aydın, 2006: 207).

Çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımlar, örgüt kültürüyle de ilişkilidir. Çatışmanın varlığını reddetmeyen ve yönetilmesi gerektiğine inanan ve önem veren bir örgüt kültürünün, çatışmanın nasıl yapıcı bir biçimde yönetileceğine ve işlevsel sonuçlar

elde edileceğine ilişkin esnek, güvenilir ve rahat bir ortamın yaratılmasına da olanak sağlayacaktır. bu tür sonuçların elde edilmesi için örgüt çalışanlarının çatışma ve çatışma yönetimi konusunda bilgilendirilmesi; gerekli tutum ve becerilerinin kazandırılması için, çalışan eğitim programlarının uygulanmasına önem verilmelidir. Böyle bir yaklaşım, işlevsel olmayan çatışmaların önlenmesini ve çözülmesini, işlevsel olanların ise yönetilmesine ilişkin bir kültürün oluşmasını sağlayacaktır (Yıldırım, 2005:53).

1.6. Eğitim Kurumlarında Çatışma Kavramı

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içerisinde geçer. Birey sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı davranış kalıpları üzerine kurmaktadır. Ancak bireyin resmi veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişilerle uyumsuzluklara girdiği görülür. Bu uyumsuzluklar, aynı zamanda bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde de önemli ölçüde etkili olur (Aytürk, 2003:345).

Çatışma, kişinin hem kendisi, hem de iki veya daha fazla birey ve gruplar arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanır. İnsanın hem iç çatışması, hem de başkaları ile çatışmaya düşmesi sosyal ve örgütsel yaşamında onu güç duruma sokabilir ve kendisine engel olabilir. İnsan, şiddetlenmiş çatışma sonucunda da gerileme ve bunalıma düşerek, çevresinde uyumsuz ve sorunlu kişi olabilir. Örgütlerde kişisel ve ikili çatışmalar hemen hemen günlük olağan olgulardır. Yöneticilerin ve çalışanların bu olguyu yaşamaları doğaldır ve olağandır (Aytürk, 2003:346).

Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır. Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar.

Bunun; çatışmayı değişimin bütünleştirici bir niteliği olarak kabul ederken, Açıkalin ise; gruplaşmaların ve çatışmaların olmadığı bir örgütü ölü olarak niteleyerek yaşayan,

etkinliği olan örgütlerde grupların ve çatışmaların varlığını doğal kabul etmektedir. Bu anlamda çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi, yeni fırsatların habercisi de olabilir. Sonucun hangi yönde olacağı çatışmanın anlaşılması ve yönetilebilmesine bağlıdır. Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, çoğu kez çatışmayla karşılaştıklarında bu yanılığların etkisiyle çatışmayla başa çıkmada yetersiz kalırlar. Yapılması gereken, çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak ve çatışmayla ilgili ön yargılardan kurtulmaktır (Akt Mirzeoğlu, 2005).

Sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıklar ve çatışmalar olması doğaldır. Çünkü insan olan her yerde, insan sorunları vardır; çatışma vardır. Örgütlerde çatışmalar, günümüzde örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Çünkü örgütlerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına kavuşmuş, amacı ve çıkarı farklı insanlardır (Aytürk, 2003:347).

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ülkeler arası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çok çeşitli çatışmalardan söz edebiliriz. Çatışma nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, uyuşmazlık, birbirine ters düşme gibi unsurlardan oluşmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:358).

Okul, toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Okullarda çatışmaları uygun bir şekilde çözebilmek, okulun etkili ve verimli bir şekilde gelişmesini sağlar. Her toplum barış için çaba sarf eder. Barış, sadece psikolojik sağlık için değil ekonomik, politik ve toplumsal gelişme için de gereklidir. İhtiyacı duyulan, özlenen barış ortamını sağlamak, eğitim programının bir parçası olarak kabul edilmelidir. Okulların kendilerinden beklenen bu ihtiyacı karşılayabilmesi için, öncelikle çatışmaların neden kaynaklandığının saptanması gerekmektedir (Sarı, 2005:14).

1.7. Eğitimde Yönetici-Personel Arası Çatışma Kaynakları

Okullarda çatışmanın kaynağını; iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar olarak ifade etmektedir. Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inanç ve değerlerin de öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. İyi bir çatışma yönetimi stratejisi ile, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek, kurumsal işlevleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir.

İyi yönetilen çatışmanın bireye ve örgüte sağlayacağı yararlar şöyle sıralanmıştır; daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak. Eğitim yöneticileri, eğitim örgütlerinde ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir. Çatışma ve onun yönetimi örgüt verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Mirzeoğlu, 2005).

Okul yönetimi ile okulun içindeki diğer öğeler arasındaki çatışmalar, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksinimleri arasındaki ayrılıklara bağlanabilir (Bursalıoğlu, 1994:159).

Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve örgüte etkileri şunlardır:

- Okullarda branş öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında; branşlar arasında, genç ve yaşlı öğretmenler arasında, doğal gruplar arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar iyi yönlendirildiği ve dozu aşırı olmadığı sürece faydalı olabilir. Ancak, çatışmanın sürekli ve aşırı oluşu öğretmenleri olumsuz yönde etkileyecek ve iş tatmini ve örgüt verimliliğinin azalmasına neden olacaktır (Ceylan, 2001).

- Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı demokratik veya otoriter yönetim anlayışına sahip oluşları, adaletli oluşları, personele saygısı, çalışanlara rehberlik yapması gibi yönetici tutumları çalışanlar üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler oluşturur. Çatışmayı önleyici ve çatışmayı arttırıcı yönde etki yapar (Ceylan, 2001).
- İletişim, bireyler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişidir. İletişim tek yönlü veya çift yönlü olarak gerçekleşir. Bir işletme iletişim sorunlarına gereken önem ve özeni göstermezse o örgütte yönetici-yönetilen ilişkileri olduğu kadar çalışanlar arası ilişkiler de pek istenen düzeyde gerçekleşmez, buda çatışmaya neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:23-27).
- Öğretmenlik mesleğini kazanmada gerekli olan eğitim düzeyi de zaman içinde değişmiştir. Aynı branşta yüksek okul, fakülte ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere rastlanabilmektedir. Öğretmenlerden eğitim düzeyi yüksek olanlar, yükselme fırsatlarını araştırmakta ve beklentileri daha fazla olmaktadır. Bu da diğer öğretmenler tarafından çatışma unsuru olarak görülmektedir (Ceylan, 2001).
- Çalışanlardan biri sorunların çözümüne ilişkin yeni bir öneri getirir, öneri doğrudan reddedilirse çalışan bu durum karşısında fikirlerine değer verilmediğini düşünerek hayal kırıklığına uğrar ve işini umursamaz bir tavır takınabilir. Bu da öğretmen ve yönetici arasında çatışma yaşanmasına neden olur (Thompson, 1998:127).

Çalışma ortamında örgütün karşılayamadığı ihtiyaçları karşılayan doğal gruplar arasında, yönetici ile doğal gruplar veya bireyler arasında çatışmalar yaşanabilir. “Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir” (Bingöl, 1997:265).

Çatışma, aynı yada karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen karasızlık, uyuşmazlık, ikircikliklerdir (Başaran, 1991:188).

Birey kendiyle veya bir başka kişi yada etmenle çatışma halinde olabilir. Çalışanların kendi değerleriyle çalıştıkları kurum değerleri arasında bir çelişki varsa birey çatışma

yaşayacaktır. Çatışma halinin uzun sürmesi bireyde baskı oluşturacağından bireyin yıpranmasına ve işine karşı soğumasına neden olur (Ceylan, 2001).

1.8. Okul ve Etkili Yönetici Özellikleri

Eğitim yönetimi ve bunun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Aydın, 2006:81).

Yönetim ve yönetimle ilgili bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğu yönetsel işlerin doğasına yönelmiştir. Bazıları ise yönetsel eylemler ve davranışlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu tür araştırmalar; zaman dağılımı, kişiler arası etkileşim ağı, temel konular veya yönetsel işlerin nitelikleri hakkında fikir üretmiştir (Karlı, 2004:43).

Okullarda başarılı bir şekilde değişimi veya yeniliği gerçekleştirmek isteyen okul yöneticilerinin, okul örgütlerini, örgütsel özellikleri açısından tanıyarak bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Helvacı, 2005:50).

Okulların örgüt özelliklerinden birisi de, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Okulun başlıca görevi içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Onun için okulu sadece bir öğrenim kurumu, öğretmeni sadece bir öğrenim aracı olarak görmek ve böyle kalmasını istemek; değerler arasındaki bu çatışmayı azaltmak yerine arttıracaktır (Bursalıoğlu, 2002:34).

Okulu okul müdürü yönetir. Okul müdürü, okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır (Şişman ve Turan, 2004:109).

Tüm etkili okul araştırmalarına göre okul yöneticisi, okulun etkinliğinde anahtar bir rol oynar. Yöneticinin ğretim liderliği davranışı, okul etkililiğinin temel kestiricisi durumundadır (Balcı, 2001:113).

Etkili okul yöneticisinin özellikleri şunlardır (Balcı, 2001:124):

- İletişim etkinlik ve araçları ile ğrenci başarisının vurgulanması,
- ğretime ilişkin karar alma ve problem çözme etkinliklerine aktif katılım sağlayıcı ğretim stratejileri geliştirme,
- Okulda yapıcı bir hava yaratma,
- Öğrenci gelişiminin sıkça değerlendirilmesini sağlama,
- Okulda olup bitenlerin personele bildirilmesidir.

Okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir. Ancak okulun toplam performansı her şeyden önce okul için çalışan insanların performansına bağlıdır. Okul müdürü öncelikle okulun amaçlarının gerçekleşebilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel gler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır (şişman, 2002:136).

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır (Tremen ve Kolay, 2008):

- **Teknik Yeterlikler:** Teknik yeterlik, ğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin alışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir. Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir.

Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir.

- **İnsancıl Yeterlikler:** İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin çalışanları güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.
- **Kavramsal Yeterlikler:** Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir. Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel

ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.

1.9. Eğitim Kurumlarında Çatışma ve İletişim Arasındaki İlişki

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralli olması önemlidir. Morali yükseltme konusunda ve morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir. İkinci olarak, çalışanların takdir edilecek çalışmalarının, davranışlarının ve başarılarının takdir edilmesi gerekir. Üçüncü olarak da, yöneticiler çalışanların mesleki gelişmelerine ön ayak olmalı ve onları bu yönde teşvik etmeli, onların bu tür çabalarına destek ve ilgi göstermelidirler. Kurum içinde bireyin moralinin; yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. İşyerinin çalışma saatleri, verilen ücret, çalışanlar üzerindeki denetimin niteliği, kuruluşun personel politikası ve uygulamaları ile diğer şartlar da bireyin morali üzerinde etkili olmaktadır (Karaköse, 2005).

Örgütsel çatışmaların çoğu yanlış iletişime bağlı olarak ortaya çıkar. Yöneticilerden yeterince dönüt alamayan çalışanların moral düzeyleri düşebilir ve çalışanlar yöneticilerin söylediklerini yapmada isteksiz davranabilirler. Bu durum çatışmaya yol açabilir. Yine, bölümler arasındaki iletişim kopukluğu, iyi tanımlanmamış beklentiler, örgütsel belirsizlikler ve samimiyetsizlikler çatışmaya yol açabilen diğer iletişim sorunlarıdır (İpek, 2003:222).

Okul yöneticisinin öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma yoluna gitmelidir. Yönetici, çalışanlarına zorla bazı istek ve emirleri yaptırabilir. Ancak onun olmadığı bir ortamda, çalışanlar gene kendi doğrularıyla başbaşa kalacaklardır. Onlarla verimli bir şekilde çalışabilmek için çalışanları tanımak ve anlamak gerekmektedir. Bunun için okul yöneticisi, çalışanların hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir. Okul yöneticisinin personelini tanıyabilmesi için, okul içinde geçen

süreyi onlarla sürekli iletişim halinde geçirmeye çaba sarf etmesi gerekmektedir. İnsanlar ancak karşılıklı iletişim kurarak birbirlerini tanıyabileceklerdir.

Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir. Bu tür yöneticiler tarafından genellikle sınırlandırma, tehdit, baskı ve psikolojik mesafelerin, davranışı kontrol aracı olarak kullandığı görülmektedir. Diğer yandan, duyarlı ve etkili yöneticiler, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları kurumsal bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu yöneticilerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir (Karaköse, 2005).

Okulun öğretim performansını yükseltmeye olanak sağlayan sistemler kurulmalı ve geliştirilmelidir. Sistem bütünlüğü içerisinde, yönetimin iyi bir çalışma ortamı sağlaması, planlama, yöneltme, örgüt yapısı ve etkin bir iletişim içinde öğretim kalitesi yükseltilmelidir. Öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır. Doğru ve etkili iletişim örgütün etkililiğinin temelini oluşturur. Yetersiz iletişim örgütlerin çalışmasını engeller ve ihtiyaçları karşılayamaz (Uyar, 2008).

1.10. Çatışma Yönetiminde Yönetici Özellikleri

Etkin çatışma yönetiminin örgüt içindeki önemi gittikçe artmaktadır. Bu gelişmelerin temel nedeni, yaşadığımız küresel değişimlerdir. Hızla küreselleşen, teknolojik ilerlemenin önüne geçilemeyen, ulusal ve uluslararası acımasız rekabetin arttığı, insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın kaçınılmaz olduğu ve insanlar arasındaki farklılığın belirgin bir şekilde ortaya çıktığı dünyamızda, çatışmalar kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu var olan ortam, çatışmaları etkin şekilde yönetebilecek niteliklere sahip

yöneticilere olan gereksinimi mutlak bir gerçek olarak ortaya çıkarmaktadır (Akkirman, 1998).

Örgütte çatışmanın başıboş bırakılması yada kötü yönetilmesi örgütün etkinliğini düşürür. Bu nedenle örgütün sağlığı ve etkinliği açısından, bütüncül bir yaklaşımla, örgütlerde çatışmanın da yönetilmesi gerekir. Günümüzde çatışma her örgütte sosyal bir gerçektir ve çatışmayı başarıyla yönetmek de örgütlerde yöneticilerin önemli yönetim becerilerinden biridir (Aytürk, 2003: 346).

Örgütlerde çatışmaları önlemek veya çözmek için önce çatışmanın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gerekir. Yönetici öncelikle çatışmanın nedenlerini tarafsız bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulup çatışmayı önleyici ve çözümleyici en uygun yöntemleri uygulamak zorundadır. Çünkü yönetici, örgütte sorun çözen, çatışmaları önleyen veya çözümleyen kişidir (Aytürk, 2003: 364).

Schmidt ve Tannenbaum bir yöneticinin çatışmanın üstesinden gelebilmesi için sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır (Taşçı, 04.02.2009);

- a. Örgüt içerisinde çatışmaları teşhis etme ve anlama yeteneği,
- b. Değişik çözümlerin varlığının farkında olma ve bunlar arasında uygun olanı seçebilme yeteneği,
- c. Kendi duyarlılıkları olan sosyal duyarlılığı (teşhis edebilme yeteneği) ve hareket esnekliğini (uygun şekilde hareket edebilme yeteneği) azaltabilecek etkenlerin farkında olma ve bunlarla başa çıkma yeteneği .

1.11. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Çatışma doğası gereği ne olumlu ne de olumsuzdur. Çatışmanın olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğunu kendisi değil, çözmek için seçilen yol ortaya koymaktadır. Çatışma ortamında yapıcı sonuçlar olduğu gibi yıkıcı sonuçlar da vardır. Yapıcı sonuçların elde edilmesinin ise üç koşulu vardır:

1. Çatışmaların yapıcı sonuçlar vermesi için belirli işlem basamakları gerekmektedir.
2. Bu işlem basamakları insanlar tarafından kavranana kadar defalarca uygulanmalıdır.
3. Çatışma çözümü için uygun görülen işlem basamakları, okulun bir parçası olarak görülmeli ve desteklenmelidir (Johnson ve Johnson, 1995: 17).

Çatışmaya yönelik yaklaşımlarda, çatışmayı tamamen sakıncalı gören yaklaşımların yanı sıra, yararlı ve istenilir olduğunu öne süren yaklaşımlarda da bulunmaktadır. Çatışmanın örgüt için hem olumlu hem de olumsuz birtakım yönleri bulunmaktadır. Çatışmanın olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinmesi çatışmanın yönetilmesi açısından önemlidir.

Çatışmanın olumlu yönleri şunlardır (Taşçı, 04.02.2009):

- Çatışma farklı görüşlerin çoğalmasını sağlayacak ve bu farklı görüşteki tarafların kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm birikimlerini ve gayretlerini ortaya koymalarını ve böylelikle örgütün yararlanacağı iyi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- Yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.
- Çözümüne kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azaltılabilecektir.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
- Çatışan bireyler ya da taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Böylece eksik yanlarını belirleme ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına kavuşacaklardır.
- Çatışma belirli durumlarda ayırık taraflar arasında belli bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir. Çünkü çatışma taraflar arasında iletişimi artırır ve birbirleri hakkında daha çok bilgi sahibi olunmasıyla önyargılarından kurtulmalarına neden olabilir.
- Çatışmalar görev başarımı için gerekli motivasyonu artırabilir.

Çatışmanın olumlu yönleri genel olarak bu şekilde belirlenebilir. Ancak örgütteki farklılıklara ve çatışmanın yönetilmesine göre çatışmanın daha başka olumlu sonuçlar doğurması da mümkündür (Taşçı, 04.02.2009).

Çatışmanın olumsuz yönleri şunlardır (Taşçı, 04.02.2009):

- Çatışma, çatışan taraflardan birinin bedensel ya da zihinsel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum oluşturabilir. Çatışma düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Tarafları yıpratıcı bir mücadele işyerinde zamanın ve paranın boşa gitmesine neden olur.
- Çatışma örgütsel amaçların saptırılmasına neden olabilir.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistem bütününe ait amaçlardan üstün görmelerine yol açabilir.
- Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
- Çatışma güven duygusunun kaybına neden olabilir.

1.12. Çatışmanın Yararları

Gruplar arasındaki Çatışma istenmiyor gibi gözükse de ancak örgütler açısından oldukça yararlıdır. Henri Fayol ve Frederick Taylor grup arasındaki çatışmadan kaçınmak için yöntemler bulması ya da çatışmanın mümkün olduğunca çabuk bastırılması gerektiğini savunurlar. Modern teoristler ise bunun tam tersi görüştedirler. Onlara göre çatışma kötü değil aksine yararlıdır (Wagner ve Hollenbeck, 1995:462).

Yönetim teoristi Mary Parker Follet de çatışmanın pozitif bir etkiye sahip olduğunu savunmuştur. Follet'a göre çatışma, yönetici tarafından üretkenlik için kullanılmalıdır. Çatışma ve farklılıklar dünyada vardır ve bundan kaçamayız. Çatışmayı inkar etmek yerine onu çalışmalarımız için kullanmalıyız. Follet'a göre çatışma ne iyi ne de kötüdür fakat örgütlerin devamlılığı için önemli bir bileşendir (Northcraft ve Neale, 1990:221).

Bütün organizasyonlar çatışmadan kaçınmaya çalışırlar. Kişiler kendi fikirlerini daima bastırırlar, bilgiyi gizlerler, yanlış yönlendirilmiş anlaşmalar sağlarlar ve buluşmaları ertelerler, böylece çatışmayla direkt olarak karşılaşmazlar. Örgüt üyeleri çatışmadan

kaçınmaya çalışırlar. Çünkü çatışmanın pozitif rolünü anlamaz, çatışmanın yapıcı bir beceriye sahip olmadığına inanırlar. Çatışmanın onları engelliyeceğini ve üretkenliklerini ortadan kaldıracığına inanırlar. Endişelidirler çünkü çatışma bir kere başladığında durdurabileceklerinden şüphelidirler. Çatışmanın büyümesinden, çok zaman almasından ve ilişkilerine çok zarar vermesinden korkarlar. Çatışma ile ilgili çeşitli görüşler şunlardır (Tosi ve diğ., 1986:471):

- Çatışma, çalışanların davranışları ve hareketlerini değiştirip işbirliği yapmalarıyla çözümlenebilir. Diğer taraftan çatışma önlenemez. Eğer yönetici pozitif çalışma ilişkisini geliştirebilir, plan hazırlar, kuralları ve prosedürleri uygularsa çatışmanın ortaya çıkmasına engel olabilir.
- Diğer bir görüş ise, çatışmanın kaçınılmaz olmasıdır. Bu görüşe göre çatışmanın tamamen ortadan kalkması mümkün değildir. Eğer bazı çatışmalar kaçınılmaz ise bunu önlemeye çalışmak çatışmadan daha kötü sonuçlar doğurabilir. En iyi strateji çatışmanın kaçınılmazlığını kabul etmektir.
- Diğer bir görüş ise, belli derecede bazı çatışmalar organizasyon için sağlıklıdır.

Yapılan araştırmalar çatışmanın aşağıdaki pozitif etkilere sahip olduğunu göstermiştir (Wagner ve Hollenbeck, 1995:462):

1. Grup arası çatışma sosyal tansiyonu düşürür ve sağlıklı ilişkilerin oluşturulmasına yardımcı olur. Eğer çatışma grup arasında anlaşmazlık ve tartışma ile sonuçlanırsa emniyet sübabı görevi yapar ve kalan zamanda bir baskı kurar.
2. Grubun rekabetçi fikirlerini açıklamasına olanak sağlar.
3. Aktivasyon ve uyarma derecelerini dengede tutmaya yardımcı olur.
4. Örgüt yapısında güç dağılımını sağlar.
5. Grup arası çatışma, farklılıkları ve sınırları ortaya çıkararak gruptaki kişilerin kimliğini ve amaçlarını ortaya koymalarını sağlar.

Görüldüğü gibi çatışma örgütler için birçok fayda sağlar. Çatışmadan mahrum örgütler; uyumsuzluk, durgunluk ve diğer rahatsızlık verici durumlara katlanmak zorundadırlar.Son olarak çatışma bir değişim gereksinimin sinyalidir. Çatışmanın pozitif etkilere sahip olduğu ve çağdaş yöneticilerin çatışmadan kaçınmak yerine,çatışmayı yönetmeye ve çözmeye çalışmaları gerektiğine inanılmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 1995:462).

BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın işlem yolu ve veri analiz teknikleri tanımlanacaktır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, “ ilişkisel tarama modeli”ne uygun olarak düzenlenmiştir. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü “ilişkisel tarama modelleri” olarak tanımlanır. Bu modellerden biri olan “karşılıklı ilişkisel tarama”, gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermeyen, ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilebilmesinde yararlı sonuçlar sağlayan bir araştırma düzenidir. Modelde, en olası çözümden başlayarak ilişkilerin sınanması yani karşılaştırma yolu ile belli bir sonucun oluşma nedenleri “tek”e indirgenmeye çalışılır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini, Edirne İli merkez ilçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan 1533 öğretmen oluşturmaktadır. Ancak çalışma evreninin büyük olması nedeniyle basit tesadüfi örneklem alma yoluna gidilmiştir. Böylece belirlenen 30 resmi ilköğretim okulundan random olarak seçilen 350 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. 199’u (%70) bayan ve 101’i (%30) erkek öğretmenlerden oluşan örneklemin büyük bir kısmı (% 52) 40 yaş ve üzeri yaş arasındadır ve yaş ortalaması 40’tır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %52 ‘si branş öğretmeni, %48 ‘i sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %25’i önlisans, %66’sı lisans , %9’u yüksek lisans eğitimi mezunudur. Araştırma kapsamında, örnekleme yer alan 350 kişiye anket gönderilmiş ve 300 kişiden dönüt alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 85,7 olmuştur.

Tablo 1:Uygulama Yapılan İlerdeki Toplam Öğretmen Sayısı

İl	Uygulama Yapılan Öğretmen Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı
Edirne	300	1533

Tablo 2 : Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

I. Değişken	II. n	%	Değişken	III. n	%
A. Cinsiyet			Branş		
Erkek	101	30	Sınıf öğretmeni	145	48
Bayan	199	70	Branş öğretmeni	153	52
B. Eğitim Durumu			Yaş		
Ön-lisans	76	25	20-30	40	13
Lisans	196	66	31-40	105	35
Lisans-üstü	28	9	40 ve üzeri	155	52

2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler üç ölçme aracından oluşan bir ölçek ile toplanmıştır. Bu ölçme araçları; bilgi toplama formu, (İTÖ) iletişim tarzı ölçeği ve (ÇYSÖ) çatışma yönetimi stratejileri ölçeğidir. Ölçme araçları geliştirilirken gerekli literatür taranmıştır. Bu konuda yayınlanmış kitaplar, makaleler, tezler, internet yayınları takip edilmiştir. Rahim'in (2001) yazmış olduğu "Managing Conflict In Organizations" ve Thomas'ın "Organizational Behaviour and Management Conflict and Conflict Management" adlı kitabında yer alan çatışma yönetiminin beş boyutundan ve Mehmet Altınöz'ün yazmış olduğu "An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional

and Virtual Offices” adlı makalesinde geçen iletişim tarzlarından hareket edilerek anket oluşturulmuştur. Hazırlanan ölçek için konu ile ilgili uzman ve akademisyenlerin görüşleri alınmış, uyarı tavsiye ve fikirlerine göre gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

2.3.1. Bilgi Toplama Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi toplama formu katılımcılar hakkında demografik bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda yaş, cinsiyet, branş, hizmet içi eğitim alıp almama ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır (Ek 1).

2.3.2. İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ)

Katılımcıların iletişim tarzlarının değerlendirmek amacıyla **İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ)** (Ek1) kullanılmıştır. İTÖ bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici şeklinde iki alt ölçekten oluşan 20 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçek “1” Hiçbir zaman, “2” Nadiren, “3” Ara sıra, “4” Genellikle ve “5” Her zaman şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

2.3.2.1. Ölçeğin Geliştirilme Süreci

Ölçek maddelerinin hazırlanması sürecinde öncelikle iletişim tarzları alanında yapılan araştırmalar ve bu yapıyla ilgili kuramsal bilgiler incelenmiştir. Aynı zamanda iletişim tarzlarını değerlendirmeye yönelik geliştirilen ölçme araçlarının faktör yapıları ve ölçek maddeleri de incelenmiş ve 32 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada bu maddeler psikolojik danışmanlık ve rehberlik, eğitim yönetimi ve ölçme ve değerlendirme alanlarında uzman olan 4 öğretim üyesine inceletilmiş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda 12 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 20 madde üzerinde geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

2.3.2.2. Yapı Geçerliği

İTÖ'nün geçerlik çalışması olarak yapı geçerliği kapsamında açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler (Büyüköztürk, 2006:168). İTÖ'nün faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan AFA'da KMO örneklem uygunluk katsayısı .94, Barlett Sphericity testi χ^2 değeri ise 4757.54 ($p<.001$) bulunmuş ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktörlenebileceği görülmüştür. Bu araştırmada dört boyutlu bir çatışma yönetimi ölçeği geliştirilmesi amaçlandığı için AFA'da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi sonuçları analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçek maddelerinin iki faktörde toplandığı görülmüştür. Bu işlem sonucunda toplam varyansın % 63.94'ünü açıklayan 2 faktörlü bir yapı elde etmiştir. Her bir faktöre ait maddelerin faktör yükleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3 : İletişim Tarzları Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim	Eğitici-etkileyici iletişim
m1	.766	
m2	.791	
m3	.892	
m4	.788	
m5	.738	
m6	.791	
m7	.857	
m8	.802	
m9	.808	
m10	.632	
m11		.479
m12		.737

Tablo 3 Devamı		
m13		.871
m14		.860
m15		.720
m16		.703
m17		.657
m18		.718
m19		.688
m20		.665
Açıklanan Top.Var. % 63.94	54.32	9.62

Bu iki alt boyutun isimlendirilmesinde faktörlerde toplanan maddelerin içeriği ve iletişim tarzları alanındaki araştırmalar dikkate alınmıştır. Birinci faktörde toplanan maddelerin daha çok *bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim* tarzıyla ilgili maddeler olduğu görülmüş ve bu boyut bilgi sağlayıcı-değerlendirici olarak adlandırılmıştır. Bu faktör altında yer alan maddeler, bireyin sosyal anlamda güvenilir ve olumlu bir kişilik görüntüsü sergilemesi, kendini diğerlerine bilinçli biçimde olduğundan farklı tanıtmayı ve yapmacık bir iyi görünmeyi içermektedir. Toplam varyansın %54.32'sini açıklayan ve 10 maddeden oluşan bu boyuta ait maddelerin faktör yükleri .63 ile .89 arasında değişmektedir. Bu faktör altında yer alan maddelere örnek olarak “Okulumuzdaki yöneticiler kurum içi etkin bir denetim sağlanabilmesi amacıyla gerekli tüm bilgileri herkese iletirler” gösterilebilir.

İkinci faktör altında yer alan maddeler; bireyin uyumsuz ve kötü yönlerini dikkatsiz ve kasıtsız olarak gizlemesini, öz-saygı ve imajını korumak için içsel önyargılarını içeren hatalı bir öz-tanım yapmasını, kendine yönelik pozitif ayrımcılığını ve kendi tarafını tutmasını yansıtmaktadır. Bu nedenle bu boyut *eğitici-etkileyici iletişim* olarak isimlendirilmiştir. 10 maddeden oluşan bu faktöre ait maddelerin faktör yükleri .48 ile .87 arasında değişmekte ve toplam varyansın %9.6'sını açıklamaktadır. Bu boyutta yer

alan maddelere örnek olarak “Okulumuzda yöneticiler karşılıklı güven duygusunun kazanılmasında inandırıcı ve etkileyici bir rol üstlenirler” gösterilebilir.

Ayrıca açımlayıcı faktör analizi sonucunda iki alt ölçek arasındaki ilişki .61 olarak bulunmuştur.

2.3.2.3. Madde Analizi

İTÖ'nün madde analizi için madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .60 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 : İTÖ Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları

Bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim	m1	.716	Eğitici-etkileyici iletişim	m11	.648
	m2	.753		m12	.595
	m3	.774		m13	.792
	m4	.783		m14	.632
	m5	.777		m15	.639
	m6	.769		m16	.765
	m7	.769		m17	.795
	m8	.790		m18	.835
	m9	.765		m19	.786
	m10	.641		m20	.765

2.3.2.4. Güvenirlik

İTÖ'nün güvenilirliği için, iç tutarlık güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları Bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim faktörü .94, Eğitici-etkileyici iletişim faktörü .93 olarak bulunmuştur.

2.3.2.5. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Toplam 20 maddeden oluşan bu ölçeğin her bir alt boyutunda 10 madde bulunmaktadır. Her bir alt boyutta yükselen puanlar bireyin ilgili alt ölçekteki iletişim tarzını kullandığını göstermektedir. Ters madde içermeyen İTÖ'nün uygulanması yaklaşık 10 dakika almaktadır.

2.3.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ÇYSÖ)

Katılımcıların çatışma yönetimi stratejilerini değerlendirmek amacıyla **Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği** (Ek 1). ÇYSÖ hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma şeklinde üç alt ölçekten oluşan 18 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçek "1" Hiçbir zaman, "2" Nadiren, "3" Ara sıra, "4" Genellikle ve "5" Her zaman şeklinde 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

2.3.3.1. Ölçeğin Geliştirilme Süreci

Ölçek maddelerinin hazırlanması sürecinde öncelikle çatışma yönetimi alanında yapılan araştırmalar ve bu yapıyla ilgili kuramsal bilgiler incelenmiştir. Aynı zamanda çatışma yönetimini değerlendirmeye yönelik geliştirilen ölçme araçlarının faktör yapıları ve ölçek maddeleri de incelenmiş ve 27 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada bu maddeler psikolojik danışmanlık ve rehberlik, eğitim yönetimi ve ölçme ve değerlendirme alanlarında uzman olan öğretim üyelerine inceletilmiş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda 9 madde ölçekten çıkarılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik analizleri kalan 18 madde üzerinde yapılmıştır.

2.3.3.2. Yapı Geçerliği

ÇYSÖ'nün geçerlik çalışması olarak yapı geçerliği kapsamında açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler

(Büyüköztürk, 2006:168). ÇYSÖ'nün faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan AFA'da KMO örneklem uygunluk katsayısı .92, Barlett Sphericity testi χ^2 değeri ise 4085.83 (p<.001) bulunmuş ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktörlenebileceği görülmüştür. Bu araştırmada beş boyutlu bir çatışma yönetimi ölçeği geliştirilmesi amaçlandığı için AFA'da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi sonuçları analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda maddelerin 3 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu işlem sonucunda toplam varyansın % 65.29'unu açıklayan 3 faktörlü bir yapı elde etmiştir. Her bir faktöre ait maddelerin faktör yükleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5 :Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Uyma-uzlaşma	Kaçınma	Hükmetme
m1	.721		
m2	.847		
m3	.848		
m4	.872		
m5	.891		
m6	.860		
m7	.893		
m8	.858		
m9	.880		
m10	.884		
m11		.653	
m12		.681	
m13		.687	
m14		.773	
m15			.788
m16			.781
m17			.778
m18			.588
Açıklanan Top.Var. % 65.29	40.06	16.74	8.47

Bu üç alt boyutun isimlendirilmesinde faktörlerde toplanan maddelerin içeriği ve çatışma yönetimi alanındaki araştırmalar dikkate alınmıştır. Birinci faktörde toplanan maddelerin daha çok bireyin uyumsuz ve kötü yönlerini dikkatsiz ve kasıtsız olarak gizlemesini, öz-saygı ve imajını korumak için içsel önyargılarını içeren hatalı bir öz-tanım yapmasını, kendine yönelik pozitif ayrımcılığını ve kendi tarafını tutmasını yansıtmaktadır. Bu nedenle bu boyut *uyuma-uzlaşma* olarak isimlendirilmiştir. 10 maddeden oluşan bu faktöre ait maddelerin faktör yükleri .72 ile .89 arasında değişmekte ve toplam varyansın %40.07'sini açıklamaktadır. Bu boyutta yer alan maddelere örnek olarak “Okulumuzda yöneticiler çatışma nedeni olan görüş ayrılıklarında karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserler.” gösterilebilir.

İkinci faktör altında yer alan maddeler; bireyin uyumsuz ve kötü yönlerini dikkatsiz ve kasıtsız olarak gizlemesini, öz-saygı ve imajını korumak için içsel önyargılarını içeren hatalı bir öz-tanım yapmasını, kendine yönelik pozitif ayrımcılığını ve kendi tarafını tutmasını yansıtmaktadır. Bu nedenle bu boyut *kaçınma* olarak isimlendirilmiştir. 4 maddeden oluşan bu faktöre ait maddelerin faktör yükleri .65 ile .77 arasında değişmekte ve toplam varyansın %16.7'sini açıklamaktadır. Bu boyutta yer alan maddelere örnek olarak “Okulumuzda yöneticiler ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih ederler.” gösterilebilir.

Üçüncü faktör altında yer alan maddeler; hükmetme stratejisiyle ilgili maddeler olduğu görülmüş ve bu boyut *hükmetme* olarak adlandırılmıştır. Bu faktör altında yer alan maddeler, bireyin sosyal anlamda güvenilir ve olumlu bir kişilik görüntüsü sergilemesi, kendini diğerlerine bilinçli biçimde olduğundan farklı tanıtmayı ve yapmacık bir iyi görünmeyi içermektedir. Toplam varyansın %8.48'ini açıklayan ve 4 maddeden oluşan bu boyuta ait maddelerin faktör yükleri .59 ile .79 arasında değişmektedir. Bu faktör altında yer alan maddelere örnek olarak “Okulumuzda yöneticiler emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygularlar.” gösterilebilir.

2.3.3.3. Madde Analizi

ÇYSÖ'nün madde analizi için madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .40 ile .87 arasında değiştiği görülmüştür. Bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları

Madde No	Hükmetme	Kaçınma	Uyma –uzlaşma
m1	.409		
m2	.718		
m3	.723		
m4	.581		
m5		.397	
m6		.543	
m7		.483	
m8		.573	
m9			.680
m10			.808
m11			.802
m12			.852
m13			.871
m14			.827
m15			.857
m16			.801
m17			.839
m18			.840

2.3.3.4. Güvenirlik

ÇYSÖ'nün güvenirligi için, iç tutarlık güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları uyma-uzlaşma için .96, kaçınma için .71 ve hükmetme için .79 olarak bulunmuştur.

2.3.3.5. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Toplam 18 maddeden oluşan bu ölçekteki maddelerin 3 alt boyuta göre madde dağılımı uyma-uzlaşma 10, kaçınma 4 ve hükmetme 4 şeklindedir. Yükselen puanlar bireyin ilgili alt ölçekteki çatışma yönetimi stratejisini kullandığını göstermektedir. Ters madde içermeyen ÇYSÖ'nün uygulanması yaklaşık 15 dakika almaktadır.

2.4. Anketin Uygulanması

Hazırlanan anketin uygulanabilmesi için Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. İzin belgesi (EK2) ve anket (EK1) araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur. Çoğaltılan anketler Öğretmenlere araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak cevaplandırılması istenmiştir. 350 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerin 320 tanesi geri alınabilmiştir. Anketlerden 10 tanesi anket doldurma tekniğine uyulmadığı için geçersiz kabul edilmiş 10 tanesi ile tam olarak doldurulmadığı için iptal edilmiş toplam 300 adet anket analiz edilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algılarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, branş ve hizmet içi eğitim durumu değişkenleri açısından incelenmesidir. Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılamaları arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonuyla, yöneticilerin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejilerinin cinsiyet, branş veya sınıf öğretmeni olma ve hizmet içi eğitim alıp almama açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Yöneticilerin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejilerinin, yaş ve eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Elde edilen işaretlenmiş anket formları SPSS v15.0 paket program ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölüm araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan analizlerin detaylı sonuçlarını, araştırma sonuçlarına ilişkin bulgu ve yorumları içermektedir. Araştırmayı yürütmeye aşağıdaki araştırma soruları rehberlik etmiştir. Her bir araştırma sorusuna ilişkin elde edilen veriler ve yorumlar sırasıyla ele alınacaktır:

3.1. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları nelerdir?

Tablo 7: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Tarzlarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Faktör	N	\bar{X}	Ss
Bilgi sağlayıcı-değerlendirici	300	37.44	8.03
Eğitici etkileyici	300	33.49	8.69

İlköğretim Okulu yöneticilerinin iletişim tarzlarını belirlemek amacıyla yöneticilerin kullandıkları iletişim tarzlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını ($\bar{X}=37.44$), eğitici-etkileyici iletişim tarzına göre ($\bar{X}=33.49$) daha fazla kullandıkları görülmüştür. Bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Okul yöneticilerinin, örgütün devamlılığı için gerekli olan bilgi alışverişini gerçekleştiren bilgi sağlayıcı iletişim tarzını kullandıkları ve çalışanların fikirlerini kendi değer yargıları, alışkanlıkları ve bireysel duygularının etkisinde kalmadan değerlendiren bir iletişim tarzı kullandıkları görülmektedir.

Örgütlerde yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmektedir. Ayrıca bu yönetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi bilgilerin nicelik ve niteliğine bağlıdır.

Örgütlerin başarılı olup olmadığı alt kademedan gelen bilgilerin değerlendirilmesiyle anlaşılır (Güney, 2006:252).

Pehlivan'a göre iletişim, sözlü yada sözsüz olan bilginin değişimidir. İletişim günlük yaşamda olduğu gibi örgüt içi yaşamda da hayati önem taşımaktadır. Örgüt içindeki gruplar yada bireyler arasındaki iletişim çeşitli nedenlerle ortadan kalkar ya da olumsuzlaşırsa, bu da örgütün ve örgütte çalışanların performansını etkiler (Titrek, 2007:86).

3.2. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?

İlköğretim Okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin uyma-uzlaşma stratejisini ($\bar{X}=34.44$), kaçınma ($\bar{X}=11.36$) ve hükmetme ($\bar{X}=11.49$) stratejilerine göre daha fazla kullandıkları görülmüştür. Bulgular Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Betimsel İstatistikler

Faktör	N	\bar{X}	Ss
Hükmetme	300	11.49	3.80
Kaçınma	300	11.36	3.54
Uyma-uzlaşma	300	34.44	9.09

Rahim ve Thomas çatışma yönetimini stratejilerini beş boyutta incelemişlerdir. Bunlar: uyma, uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve bütünleştirme stratejileridir. Yapılan anket analizleri sonucunda İlköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri üç alt boyut olarak belirlenmiştir.

Taraflardan birinin hükmetmeyi bir strateji olarak kabul etmesi durumunda, karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeksizin kendi yararına göre sorunu çözmeye çalışmasıdır. Bireyin ilgisi kendisine yüksek, diğer tarafa karşı düşüktür. Kazanma, rekabet ve baskı yapma davranışı ile kendini belli eder. Taraflardan biri kazanmak için her yolu deneyebilir; hatta karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmeye çalışabilir. Hükmedilen taraf çözümden memnun değildir. Zayıf olduğu için veya bir başka seçeneği olmadığı için çözümü kabul etmiş gözükür. Burada sorun çözülmüş gibi görünse de aslında çözülmemiştir. Bu strateji; örgütsel çatışmaların düşük düzeyde tutulmasında, yetki kullanılması yoluyla, oldukça etkilidir. Ancak, yetki kullanma örgütsel çatışmaları yok etmez, sadece erteler (Özgan, 2006:52).

Tablo 8 incelendiğinde İlköğretim okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken hükmetme stratejisini daha az kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda, taraflar çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisini kullanırlar. Genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da“Olumsuz hiçbir şey duymak istemem.” gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkarlar. Bu şekilde, taraflar çatışmayla uğraşmayı erteler; çatışma her iki tarafa zarar verici duruma geldiğinde ise çatışmaya girmekten kaçınırlar. Tablo 8 incelendiğinde İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetirken kaçınma stratejisini diğer stratejilere nazaran daha az kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Kişi çatışma durumunda kendisi için düşük karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümlenmeyi seçebilir. Bu yöntemin temelinde, diğer tarafın endişelerini tatmin edebilmek ve çatışmayı ortadan kaldırmak için, bir tarafın yardıma hazır davranışlar göstermesi yatar. Çatışma durumlarında bazen, çatışma konusu bir taraf için, diğer tarafa göre daha önemsizdir. Yönetici, çatışma konusunun kendileri için daha önemsiz olduğunu düşünen tarafı, çözüm için fedakârlık yapmaya ikna edebilir. Farklılıkları en aza indirmeye çalışarak ortak yönleri vurgulamaya çalışır (Ünver, 2002: 68).

Bireysel olarak kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için orta derecede endişelendiği durumlarda seçtiği yöntemdir. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir

düşünce oluşturabilmek için ortak fedakârlık yoluyla verip-almayı ve paylaşmayı kabul eder. Uzlaşma ortak bir paydada buluşmayı sağlamaktadır (Ünver, 2002: 71).

Tablo 8 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetirken uyma-uzlaşma stratejisini diğer stratejilere göre daha fazla kullandıkları görülmektedir. Örgüt içerisindeki çatışmaları yönetirken daha çok fedakârlık gerektiren, ortak yönleri bulmayı amaçlayan ve paylaşmayı sağlayan bir çatışma yönetimi stratejisi benimseyerek çatışmaları örgüt yararına çözümlenmeye çalışmaktadırlar.

3.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

İlköğretim Okulu yöneticilerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyondan elde edilen bulgular tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Tarzları İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

Faktör	Bilgi sağlayıcı-değerlendirici	Hükmetme	Kaçınma	Uyma-uzlaşma
Bilgi sağlayıcı-değerlendirici	1			
Hükmetme	-.31**	1		
Kaçınma	-.18**	.35**	1	
Uyma-uzlaşma	.56**	-.22**	-.05	1

* p < .05, ** p < .01

Tablo 9’a göre İlköğretim Okulu yöneticilerinin **Bilgi sağlayıcı-değerlendirici** iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzının, hükmetme ($r=-.31$; $p<.01$) ve kaçınma ($r=-.18$; $p<.01$) stratejileriyle negatif, uyma-uzlaşma ($r=.56$; $p<.01$)

stratejisiyle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Hükmetme stratejisi, kaçınma ($r=.35$; $p<.01$) stratejisiyle pozitif, uyma-uzlaşma ($r=-.22$; $p<.01$) stratejisiyle negatif ilişkili bulunmuştur.

Uyma- uzlaşma stratejisinde karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçme yada karşılıklı ödün verme söz konusudur. Uzlaşma tarafların karşılıklı olarak kabullenmelerde bulunmaları yada kısa sürede ortak bir nokta bulmaları şeklinde gerçekleşir. Taraflar kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine de değer verir ve dikkate alırlar (Karip, 2000:65).

Bilgi alışverişi iletişimin en temel ögesi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması, yada çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Bireylerin olduğu gibi, belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerinde çevreleriyle uyumlu bir ilişki içinde amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların neyi, nasıl ve niçin yapacaklarını bilmeleri gerekir Bu da ancak bilgiyle mümkündür. Yeni yöntem ve programlara ilişkin bilgi iletmeden örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi mümkün değildir. Örgütsel iletişim böylesine yaşamsal gereksinim olan bilginin, örgüt içinde paylaşılmasını ve bilginin zamanında kendilerine ulaşım ulaşılmadığının değerlendirilmesini sağlar (Gürgen, 1997:26).

Çatışmaların yönetiminde de bilgi sağlayıcı iletişim ancak uyma – uzlaşma stratejisi kullanılarak sağlanabilir. Çünkü kaçınma stratejisinde iletişimden kaçma, hükmetme stratejisinde ise iletilmek istenenler zorlayıcı bir şekilde iletilmektedir. Bu nedenle bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzı ile uyma-uzlaşma stratejileri birbirileri ile pozitif ilişkilidir.

Eğitici- etkileyici iletişim tarzında yöneticiler çalışanlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil, neyi nasıl yapacaklarını söylemek, onlara yol göstermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişimde bulunurlar. Bu tür iletişim çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmelerini sağlar.Çalışanların belli bir anlayış düzeyine getirilmesi, emirleri, talimatları iyi biçimde kavramalarına yönelik eğitim süreci yöneticiler tarafından gerçekleştirilir (Gürgen, 1997:26).

Bir iletişim süreci olarak değerlendirebileceğimiz bu iletişim sürecinde eğitimin başarılı olması yönetici ile yönetilenler arasında bağ kurulmasına ve ortak bir anlayışın sağlanmasına bağlıdır. Bu ortak anlayış ancak çatışmaların çözülmesine ilişkin uyma-uzlaşma stratejisi aralarında pozitif ilişki bulunan eğitici-etkileyici iletişim tarzı kullanılarak sağlanabilir.

Bilgi sağlayıcı-eğitici etkileyici iletişim tarzı birbiri ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Çünkü eğitici- etkileyici iletişimin sağlanması, bilginin aktarılmasını sağlayan bilgi sağlayıcı iletişim tarzının kullanılmasıyla gerçekleşir.

Hükmetme stratejisinde tarafların alınan kararlara boyun eğmesini gerektiren bir yönetim söz konusudur. Yöneticiler bu stratejide çatışmaya katılmaktan kaçınmayı ve emir ve kurallara itaati zorunlu kılar çatışmayı kuralları uygulayarak çözmeye çalışırlar. Bu nedenle hükmetme stratejisi ile kaçınma stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Tablo 10: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitici-etkileyici iletişim tarzları ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

Faktör	Eğitici-etkileyici	Hükmetme	Kaçınma	Uyma-uzlaşma
Eğitici-etkileyici	1			
Hükmetme	-.20**	1		
Kaçınma	-.13*	.35**	1	
Uyma-uzlaşma	.61**	-.22**	-.05	1

Tablo 10'a göre İlköğretim Okulu yöneticilerinin **Eğitici-etkileyici** iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Eğitici etkileyici iletişim tarzı, hükmetme ($r=-.20$; $p<.01$) ve kaçınma ($r=-.13$; $p<.05$) stratejileriyle negatif, uyma-uzlaşma ($r=.61$; $p<.01$) stratejisiyle pozitif ilişkili bulunmuştur.

3.4. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algulamaları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algulamaları açısından bay ve bayan öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin iletişim tarzları olarak bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici iletişim tarzları incelenmiştir.

Tablo 11: Yöneticilerinin İletişim Tarzlarını Algulamaları Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Bilgi sağlayıcı-değerlendirici	Erkek	101	36.58	7.98	298	-1.322	.187
	Kadın	199	37.88	8.04			
Eğitici-etkileyici	Erkek	101	32.57	9.12	298	-1.297	.195
	Kadın	199	33.95	8.44			

Tablo 11’de cinsiyet faktörü açısından ilköğretim yöneticilerinin iletişim tarzlarına ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, erkek ve kadın ilköğretim öğretmenleri arasında yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını algılama açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05; 298}=-1.322$). Benzer biçimde erkek ve kadın ilköğretim öğretmenleri arasında yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılama açısından da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05; 298}= -1.297$).

3.5. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri olarak hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir.

Tablo 12: Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Algılamaları Açısından Erkek ve Kadın Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Hükmetme	Erkek	101	11.96	3.90	298	1.521	.129
	Kadın	199	11.26	3.73			
Kaçınma	Erkek	101	11.67	3.61	298	1.093	.275
	Kadın	199	11.20	3.50			
Uyma-uzlaşma	Erkek	101	33.93	8.78	298	-.691	.490
	Kadın	199	34.70	9.25			

Tablo 12’de cinsiyet değişkeni açısından ilköğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, erkek ve kadın ilköğretim öğretmenleri arasında yöneticilerinin hükmetme ($t_{0.05; 298} = 1.521$), kaçınma ($t_{0.05; 298} = 1.093$) ve uyma-uzlaşma ($t_{0.05; 298} = -.691$) çatışma yönetimi stratejilerini algılama açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi de, hiç şüphesiz çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerini bilmeleri gerekecektir. Hangi durumda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlı olacaktır (Günbayı ve Karahan, 13.03.2009). Bu nedenle yöneticilerin kullandıkları Çatışma yönetimi stratejilerini algılama açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

3.6. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin iletişim tarzları olarak bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici iletişim tarzları incelenmiştir.

Tablo 13 : Yöneticilerinin İletişim Tarzlarını Algılamaları Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu

Faktör	Branş	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Bilgi sağlayıcı-değerlendirici	Sınıf	145	37.53	7.58	296	.197	.844
	Branş	153	37.35	8.50			
Eğitici-etkileyici	Sınıf	145	33.41	8.54	296	-.212	.832
	Branş	153	33.62	8.86			

Tablo 13’de branş değişkeni açısından ilköğretim yöneticilerinin iletişim tarzlarına ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim

tarzını algılama açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05: 296} = .197$). Benzer biçimde sınıf ve branş öğretmenleri arasında yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılama açısından da branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05: 296} = -.212$).

Belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerin, çevreleriyle uyumlu bir ilişki içinde amaçlarını gerçekleştirmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. İkna edici iletişimde karşımızdaki kişilerin istek, düşünce ve tutumlarına aykırı olmasına karşın, istenilen yönde tutum ve davranışın değiştirilmesi söz konusu iken etkilemede, istek ve tutumlara aykırı düşmeyen bir değişim amaçlanmaktadır. Çalışanların belli bir anlayış düzeyine getirilmesi, emirleri, talimatları iyi biçimde kavramaları ve uygulamalarına yönelik eğitim süreci aynı zamanda bir iletişim süreci olarak da değerlendirilebilir. Bu nedenle ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim tarzlarını algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.7. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından sınıf ve branş öğretmenleri arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri olarak hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir.

Tablo 14: Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Algılamaları Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu

Faktör	Branş	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Hükmetme	Sınıf	145	11.74	3.56	296	1.110	.268
	Branş	153	11.25	4.03			
Kaçınma	Sınıf	145	11.59	3.52	296	1.093	.275
	Branş	153	11.14	3.57			
Uyma-uzlaşma	Sınıf	145	34.35	9.08	296	-.112	.911
	Branş	153	34.47	9.16			

Tablo 14’de branş değişkeni açısından ilköğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında yöneticilerinin hükmetme ($t_{0.05; 296} = 1.110$), kaçınma ($t_{0.05; 296} = 1.093$) ve uyma-uzlaşma ($t_{0.05; 296} = -.112$) çatışma yönetimi stratejilerini algılama açısından branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.8. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin iletişim tarzları olarak bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici iletişim tarzları incelenmiştir.

Tablo 15: Yöneticilerinin İletişim Tarzlarını Algılamaları Açısından Hizmet İçi Eğitim Alan ve Almayan Öğretmenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu

Faktör	Eğitim	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Bilgi sağlayıcı-değerlendirici	Alan	60	37.08	8.89	298	-.388	.698
	Almayan	240	37.53	7.81			
Eğitici-etkileyici	Alan	60	33.25	8.94	298	-.236	.814
	Almayan	240	33.55	8.64			

Tablo 15’te hizmet içi eğitim alma ve almama değişkeni açısından ilköğretim yöneticilerinin iletişim tarzlarına ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını algılama açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05; 298} = -.388$). Benzer biçimde hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılama açısından da anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05; 298} = -.236$).

3.9. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri olarak hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir.

Tablo 16: Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Algılamaları Açısından Hizmet İçi Eğitim Alan ve Almayan Öğretmenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Tablosu

Faktör	Eğitim	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Hükmetme	Alan	60	11.58	4.09	298	.205	.838
	Almayan	240	11.47	3.73			
Kaçınma	Alan	60	11.77	3.16	298	.996	.320
	Almayan	240	11.26	3.62			
Uyma-uzlaşma	Alan	60	34.02	8.84	298	-.403	.687
	Almayan	240	34.55	9.16			

Tablo 16’da hizmet içi eğitim alma ve almama değişkeni açısından ilköğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ait kişi sayıları, ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında yöneticilerinin hükmetme ($t_{0.05; 298} = .205$), kaçınma ($t_{0.05; 298} = .996$) ve uyma-uzlaşma ($t_{0.05; 298} = -.403$) çatışma yönetimi stratejilerini algılama açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.10. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin yaş düzeyleri; yetişkin (21-30), orta yaşlı (31-40) ve yaşlı (41 ve üzeri) şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için iki alt soru sorulmuştur:

1. Yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzı açısından yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 17 ve tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Yetişkin (20-30)	40	39.60	5.60
Orta Yaşlı (31-40)	105	36.69	8.49
Yaşlı (40 ve üzeri)	155	37.40	8.18
Toplam	300	37.44	8.03

Tablo 18: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	246.608	2	123.304	1.925	.148
Grup içi	19021.429	297	64.045		
Toplam	19268.037	299			

Tablo 17’de yetişkin, orta yaşlı ve yaşlı gruplarında bulunan öğretmenlerin N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 18’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=1.925$, $p>0.01$).

2. Yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Eğitici-etkileyici iletişim tarzı açısından yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 19 ve tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 19: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Yetişkin (20-30)	40	36.20	8.10
Orta Yaşlı (31-40)	105	32.74	8.67
Yaşlı (40 ve üzeri)	155	33.29	8.77
Toplam	300	33.49	8.69

Tablo 20: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	358.554	2	179.277	2.398	.093
Grup içi	22208.393	297	74.776		
Toplam	22566.947	299			

Tablo 19’da yetişkin, orta yaşlı ve yaşlı gruplarında bulunan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 20’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin eğitici-etkileyici iletişim tarzı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=2.385$, $p>0.01$).

3.11. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin yaş düzeyleri; yetişkin (21-30), orta yaşlı (31-40) ve yaşlı (41 ve üzeri) şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için iki alt soru sorulmuştur:

1. Yöneticilerinin hükmetme stratejisini algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Hükmetme stratejisi açısından yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 21 ve tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 21: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Yetişkin (20-30)	40	11.38	3.44
Orta Yaşlı (31-40)	105	11.19	4.00
Yaşlı (40 ve üzeri)	155	11.73	3.75
Toplam	300	11.49	3.80

Tablo 22: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	18.802	2	9.401	.651	.523
Grup içi	4292.185	297	14.452		
Toplam	4310.987	299			

Tablo 21’de yetişkin, orta yaşlı ve yaşlı gruplarında bulunan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 22’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin hükmetme stratejisini algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki

farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin hükmetme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=.651, p>0.01$).

2. Yöneticilerinin kaçınma stratejisini algulamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Kaçınma stratejisi açısından yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 23 ve tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 23: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algulamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Yetişkin (20-30)	40	10.83	3.73
Orta Yaşlı (31-40)	105	11.06	3.42
Yaşlı (40 ve üzeri)	155	11.70	3.55
Toplam	300	11.36	3.54

Tablo 24: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algulamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	39.339	2	19.670	1.579	.208
Grup içi	3699.781	297	12.457		
Toplam	3739.120	299			

Tablo 23'te yetişkin, orta yaşlı ve yaşlı gruplarında bulunan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 24'te ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin kaçınma stratejisini algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin kaçınma stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=1.579$, $p>0.01$).

3. Yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini algılamaları açısından farklı yaş grubunda bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Uyma-uzlaşma stratejisi açısından yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 25 ve tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 25: Yöneticilerinin Uyma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Yetişkin (20-30)	40	37.23	8.76
Orta Yaşlı (31-40)	105	33.51	9.50
Yaşlı (40 ve üzeri)	155	34.35	8.79
Toplam	300	34.44	9.09

Tablo 26: Yöneticilerinin Uyma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Yaş Grubunda Bulunan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	401.529	2	200.765	2.455	.088
Grup içi	24284.391	297	81.766		
Toplam	24685.920	299			

Tablo 25’te yetişkin, orta yaşlı ve yaşlı gruplarında bulunan öğretmenlerin N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 26’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin uyma-uzlaşma stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=2,455, p>0.01$).

3.12. Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin iletişim tarzlarını algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumları; ön-lisans, lisans ve lisans-üstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için iki alt soru sorulmuştur:

1. Yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzı açısından eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 27 ve tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 27: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	76	37.53	8.65
Lisans	196	37.47	7.90
Lisans-üstü	28	37.00	7.41
Toplam	300	37.44	8.03

Tablo 28: Yöneticilerinin Bilgi Sağlayıcı-Değerlendirici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	6.217	2	3.108	.048	.953
Grup içi	19261.820	297	64.855		
Toplam	19268.037	299			

Tablo 27’de eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 28’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı eğitim durumunda olan öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=.048$, $p>0.01$).

2. Yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Eğitici-etkileyici iletişim tarzı açısından eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 29 ve tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 29: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	76	34.13	8.77
Lisans	196	33.48	8.74
Lisans-üstü	28	31.79	8.11
Toplam	300	33.49	8.69

Tablo 30: Yöneticilerinin Eğitici-Etkileyici İletişim Tarzını Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	112.630	2	56.315	.745	.476
Grup içi	22454.317	297	75.604		
Toplam	22566.947	299			

Tablo 29’da eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 30’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı eğitim durumunda olan öğretmenlerin yöneticilerinin eğitici-etkileyici iletişim tarzını algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin eğitici-etkileyici iletişim tarzı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2,297}=.745, p>0.01$).

3.13. Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumları; ön-lisans, lisans ve lisans-üstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için iki alt soru sorulmuştur:

1. Yöneticilerinin hükmetme stratejisini algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Hükmetme stratejisi açısından eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 31 ve tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 31: Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	76	11.54	3.75
Lisans	196	11.54	3.80
Lisans-üstü	28	11.04	4.01
Toplam	300	11.49	3.80

Tablo 32 :Yöneticilerinin Hükmetme Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	6.467	2	3.234	.223	.800
Grup içi	4304.519	297	14.493		
Toplam	4310.987	299			

Tablo 31’de eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 32’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı eğitim durumunda olan öğretmenlerin yöneticilerinin hükmetme stratejisini algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin hükmetme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=.223$, $p>0.01$).

2. Yöneticilerinin kaçınma stratejisini algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Kaçınma stratejisi açısından eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 33 ve tablo 34’te gösterilmektedir.

Tablo 33: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	76	11.58	3.49
Lisans	196	11.29	3.59
Lisans-üstü	28	11.25	3.41
Toplam	300	11.36	3.54

Tablo 34: Yöneticilerinin Kaçınma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4.920	2	2.460	.196	.822
Grup içi	3734.200	297	12.573		
Toplam	3739.120	299			

Tablo 33'te eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 34'te ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı eğitim durumunda olan öğretmenlerin yöneticilerinin kaçınma stratejisini algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin kaçınma stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=.196, p>0.01$).

3. Yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini algılamaları açısından farklı eğitim durumunda olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Uyma-uzlaşma stratejisi açısından eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular tablo 35 ve tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 35: Yöneticilerinin Uyma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss
Ön-lisans	76	34.24	9.19
Lisans	196	34.51	9.29
Lisans-üstü	28	34.54	7.48
Toplam	300	34.44	9.09

Tablo 36: Yöneticilerinin Uyma-Uzlaşma Stratejisini Algılamaları Açısından Farklı Eğitim Durumunda Olan Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4.224	2	2.112	.025	.975
Grup içi	24681.696	297	83.103		
Toplam	24685.920	299			

Tablo 35’te eğitim durumu ön-lisans, lisans ve lisans-üstü olan öğretmenlerin kişi sayıları, ortalamaları, standart sapmaları, tablo 36’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Farklı eğitim durumunda olan öğretmenlerin yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini algılamaları açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda,

öğretmenlerin uyma-uzlaşma stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-297}=.025$, $p>0.01$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırma ile elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar “1- İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları İle İlgili Sonuçlar”, “2- İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Algıları İle İlgili Sonuçlar” ve “3- İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları İle İlgili Sonuçlar” olmak üzere 3 başlık altında sunulmuştur.

1- İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları ile İlgili Sonuçlar

İlköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim tarzları bilgi sağlayıcı iletişim boyutu, değerlendirici (objektif) iletişim boyutu, inandırıcı-etkileyici iletişim boyutu, eğitici –öğretici iletişim boyutunda incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçek faktörleri birbiri ile ilişkili iki alt boyut elde edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları ile ilgili iletişim tarzı boyutlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

1a- Bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim boyutu ile ilgili sonuçlar:

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin örgüt içinde yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında, görevler arası koordinasyonun sağlanmasında, kurum içi etkin bir denetimin sağlanması ve herhangi bir işin planlanmasında bilgi sağlayıcı iletişimi etkin bir şekilde kullandıklarına yönelik olumlu bir algı geliştirdikleri saptanmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerin bir sorun hakkında fikir elde ederken bireysel duygularının etkisinde kalmadan, kültürel farklılıkları, değer yargıları ve algılama biçimleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak ve empati kurarak organizasyon başarısını değerlendirdiklerine ve değerlendirici iletişim tarzını etkin olarak kullandıklarına yönelik olumlu algı geliştirdikleri saptanmıştır.

Belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerin, çevreleriyle uyumlu bir ilişki içinde amaçlarını gerçekleştirmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Okulun kullandığı eğitim ve yönetim teknolojisi bilginin ürünüdür. Okulda yapılacak yenileşmelerde bilgi kullanılır. Okulun çevresine uyumu ve çevresini kendisine göre uyarlaması, bilgiyle sağlanır. Bilgi, okul içinde iletişim aracılığıyla taşınır ve okulun etkililiği, iletişim yoluyla kurulur ve sürer. İnsanların toplu yaşamaya başlamasıyla birlikte, iletişim ihtiyacı da başlamıştır. Okul, içinde yaşadığı toplumun, düzenli ve kurallı örgütlenmiş kurumlarından biridir. Okulun amaçlarına ulaşmasının en önemli yollarından biri, çalışanların takım çalışmasını bilen ve koordinasyon içinde uygulayan bir ekip haline gelebilmeleridir. Bu nedenle, okul için iletişimin önemi, her hangi bir kurum için olduğundan çok daha büyüktür. Araştırma bulguları sonucunda da ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre en fazla bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullandıkları belirlenmiştir.

1b- Eğitici-etkileyici iletişim boyutu ile ilgili sonuçlar:

Çalışanların, belli bir anlayış düzeyine getirilmesi, emirleri, talimatları iyi biçimde kavramaları ve uygulamalarına yönelik eğitim süreci aynı zamanda bir iletişim süreci olarak da değerlendirilebilir. İletişim, etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi, kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür. Buna örnek olarak, yönetsel ve eğitsel iletişimlerini gösterebiliriz. Yönetici öğretmenlere karşı, öğretmen de öğrencilere karşı, iletişimin bu işlevinden yararlanır.

Araştırma bulgularına göre; ilköğretim okul yöneticilerinin başarı konusunda inanç sağlayarak çalışanları motive etme, daha verimli bir şekilde çalışabileceklerine inandırma, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitme, uzman

bir eğitici olarak seminerler düzenleme, emir ve yönergeleri dikkate alarak eğitici bir rol üstlenme, başarıya yönelik tutumları artıracak etkili bir model olma gibi davranışları içeren eğitici ve etkileyici iletişim tarzını, bilgi sağlayıcı ve değerlendirici iletişim tarzından daha az kullandıkları belirlenmiştir.

2- İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Alguları ile İlgili Sonuçlar

Çatışma yönetimi sürecinde yöneticilerin tercih edecekleri strateji kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına göre belirlenir (Karip, 2000: 60). Uzlaşma stratejisinde, tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki tarafta bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Uzlaşma karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunma, kısa sürede ortak bir nokta bulma ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir (Karip, 2000: 62). Uyma stratejisinde ise farklılıklar göz ardı edilerek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde durulur. Karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin, ihtiyaçların doyurulmasında verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkilidir (Karip, 2000: 63).

Uyma ve uzlaşma stratejilerinin her ikisinde de tarafların karşılıklı olarak taviz vermeleri söz konusudur. Aralarındaki tek fark uyma stratejisinde daha fazla ödün vermenin gerekliliğidir. Araştırma bulgularına göre ilköğretim okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerini birlikte kullandıkları ve çatışmanın örgüte vereceği zararları önlemek için en fazla uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerini kullandıkları sonuçlarına varılmıştır.

Hükmetme stratejisi, yöneticiler ile öğretmenler arasında çıkan çatışmalarda yöneticilerin öğretmenleri kendi isteklerine ve emirlerine uymaya zorlamalarıdır. Hükmedilen taraf mutsuzdur bu nedenle iş verimini olumsuz etkilemektedir. Bu stratejinin kullanılması işleri kestirmeden çözer gibi görünse de, uzun süreçte örgütsel etkililiği olumsuz etkiler (Bilir ve Ay, 11.03.2009). Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın bulunduğu kurumlarda yaygın olarak kullanılır. İlköğretim okul yöneticilerinin bu stratejiyi uyma- uzlaşma stratejisine göre daha az kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Kaçınma, genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez. Özellikle taraflar arasında iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılır. Kaçınma karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturabilir (Karip, 2000: 64). Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin en az kaçınma yönetimi stratejisini kullandıkları sonucuna varılmıştır.

3- İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları İle İlgili Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin çatışmayı yönetirken en fazla uyma – uzlaşma stratejisini ve bu stratejiyi uygularken en fazla bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullandıkları saptanmıştır. Uyma - Uzlaşma stratejisi, kendi çıkarını öne sürme ile, karşıdaki ile işbirliği yapmaya istekli olma arasında yer almaktadır. Uzlaşma kavram olarak, kişinin isteklerinin yarısının karşılanması ile tatmin olabilmesidir. Bu stratejinin uygulanmasında, belli faydayı elde etmek için tarafların isteklerinin bir kısmından vazgeçmesi gereği üzerinde durulur. Yöneticilerin tarafından çok cazip bir çatışma stratejisi olarak görülmesine rağmen, dikkatli kullanılmadığında olumsuz sonuçlar üretebilen stratejidir (Newstrom ve Davis, 1993: 395; Luthans, 1995: 280-283). Bu nedenle ilköğretim okulu yöneticilerinin bu stratejiyi kullanırken daha fazla bilgi sağlamaya ve derinlemesine değerlendirmeler yapmaya yönelik bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullandıkları düşünülebilir. İlköğretim okul yöneticilerinin kaçınma ve hükmetme stratejisini uygularken bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını kullanmadıkları saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre ilköğretim okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzıyla, eğitici-etkileyici iletişim tarzını birlikte

kullandıkları görülmüş, çatışmaların çözümünde iki iletişim tarzından da yararlandıkları bilgi sağlayıcı -değerlendirici iletişim tarzını daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin çatışmaların yönetiminde eğitici-etkileyici iletişim tarzını uyma-uzlaşma stratejisini kullanırken tercih ettikleri, kaçınma ve hükmetme stratejilerinde eğitici-etkileyici iletişim tarzını kullanmadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çatışma yönetiminde kullanılan hükmetme, uyma, uzlaşma, kaçınma, işbirliği çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Karşılıklı fedakarlık gerektiren uyma - uzlaşma stratejileri ve emir ve yönergeleri uygulayarak çatışmadan uzak kalmaya yönelik kaçınma - hükmetme stratejileri arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejilerini kullanırken, kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullanmadıkları, kaçınma ve hükmetme stratejisini kullanırken uyma-uzlaşma stratejilerini kullanmadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularına göre yöneticilerin bilgi sağlayıcı-değerlendirici, eğitici-etkileyici iletişim tarzları ile kullandıkları uyma-uzlaşma, kaçınma ve hükmetme stratejilerine yönelik öğretmen algılarının cinsiyete, bransa, hizmet içi eğitim durumuna, yaşa ve eğitim durumuna bağlı değişkenler açısından anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Öneriler

Araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulamacılar için öneriler:

1. Öğretmen ve yöneticilere “iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri” ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
2. Resmi ilköğretim okullarının kıyaslama yoluyla özel okulların ya da diğer resmi okulların yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri ile kullandıkları iletişim tarzlarına ilişkin deneyimlerini öğrenmelerine ilişkin sistemler oluşturulmalıdır.
3. İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini uygulaması konusunda daha fazla bilgiye ve araştırmaya ihtiyaç vardır.

Araştırmacılar için öneriler:

1. Benzer bir araştırma diğer illerde ya da ülke genelinde yapılabilir. Böylelikle çatışmalarda kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin ve iletişim tarzlarının bölgeden bölgeye, kurumdan kuruma farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda daha kesin bir yargıya varılabilir.
2. Benzer bir araştırma ile farklı sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel çevreler içinde yer alan resmi ilköğretim okullarının çatışma yönetimi ve iletişim tarzları konusunda karşılaştırılması yapılabilir.
3. Okulöncesi eğitim kurumlarında, ortaöğretim kurumlarında ve üniversitelerde çatışma yönetimi stratejileri ve kullanılan iletişim tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Azize (2000), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ADA, Nesrin (2007), “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, **Ege Academic Review**,
http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf, 12.01.2009
- AĞAOĞLU, Esmahan (2002), **Sınıf Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AKAT, İlder ve Gönül Budak (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- AKÇAKAYA, Murat (2003), “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”,
<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf>, 12.11.2008
- AKKİRMAN, A. Deniz (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”,
http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139575625_1.pdf, 7.10.2008
- ALTINÖZ, Mehmet (2008), “An Overall Approach To The Communication Of Organizations In Conventional And Virtual Offices”,
www.waset.org/lectures/vienna08.pdf, 15.12.2008
- AŞKUN, İnal Cem (1989), “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı 1, Eskişehir, s.23–48.
- ATAK, Metin (2005),”Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”,
http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2005Temmuz/10_ATAK.pdf, 07.04.2009
- ATİKER, Mustafa (2006), “Çatışma”,
<http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf>, 08.04.2009

- AYDIN, Mustafa (1991), **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- AYDIN, Mustafa (1984), **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara.
- AYDIN, İnyet (2006), **Eğitim ve Öğretimde Etik**, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat (2003), **Yönetim Sanatı**, 4. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”,
<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf>, 04.12.2008
- BALCI, Ali (2001), **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, Ali (1995), **Örgütsel Gelişme**, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. (1989), **Turizm İşletmeciliği**, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.
- BARTOL, Kathryn M. ve David C. Martin (1998), **Management**, Third Edition, Irwin Mc Graw-Hill, Boston.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BERBEROĞLU, Güneş (1997), “Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışının Önemi”,
A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1–2, Eskişehir, s. 71–80.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (1996), “Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 5, Sayı 2, Ankara, s. 25–35.
- BİLİR, Pervin ve Ünal Ay, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri: Adana’da Bir Alan Araştırması”,
<http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman&islem=oku&yer=2&kat=13&no=16>, 11.03.2009
- BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Basım Dağıtım. A.Ş., İstanbul.

- BURSALIOĞLU, Ziya (2002), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 13. Basım, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1994), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PegemA Yayınları, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2006), **Veri Analizi El Kitabı**, 6. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.
- CAN, Halil (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- AŞAN, Öznur ve Eren Miski Aydın (2006), **Örgütsel Davranış**, Editör: CAN, H., Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- CEYLAN, Doğan (2001), “Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Tatminsizliği”, <http://www.mufettisler.net/makale/is%20guclugu%20ve%20is%20tatminsizligi.doc>, 15.03.2009
- CÜCELOĞLU, Doğan (1987), **İnsan İnsana**, Altın kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- DAĞ, Halil, “Örgütlerde İletişimin Önemi, Etkin İletişimin Engelleri İle Giderilmesi Yolları ve Emniyet Örgütünden Örnekler”, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/Halil_DAG.htm, 11.12.2008.
- DAFT, Richard L. (2000), **Management**, 5th Edition, The Dryden Press, New York.
- DEMİR, Kamile (2003), “Örgütlerde İletişim Yönetimi”, Editörler: ELMA C.,ve K.Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, s.135-161, Ankara.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1996), **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün (2005), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 33. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

DURĞUN, Serpil (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”,

http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aralik/s_culha_03.doc, 03.01.2009

ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz Alemdar (1990), **İletişim ve Toplum**,1. Baskı, Bilgi Yayınevi, Ankara.

EREN, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Basım, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.

EREN, Erol (2001a), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

EREN, Erol (2001b), **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul.

ERTÜRK, Mümin (1995), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın,1. Baskı, İstanbul.

GEORGE, Jennifer M. ve Gareth R. Jones (1999), **Understanding And Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Addison–Wesley, New York.

GORDON, Thomas (1996), **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**, 15. Baskı, Sistem Yayıncılık, Ankara.

GRİFFİN, Ricky W. (1996), **Management**, 5th Edition, New Jersey.

GÜNBAI, İlhan ve İlyas Karahan, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetme Biçimleri”,

<http://www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/VIII1/igunbayi.pdf> ,13.03.2009

GÜNEY, Salih (2006), **Davranış Bilimleri**, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜRGEN, Haluk (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der yayınları, İstanbul.

HAMPTON David, SUMMER Charles ve WEBBER Ross (1982), **Organizational Behavior and the Practice of Management**, Scott Foresman Company, Illinois.

- HELVACI, M. Akif (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HELLRIEGEL, Don ve John W. Slocum (1978), **Management**, Contingency Approaches, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- HUNT, John W. (1994), **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Klavuzu**, Çev., Mesut ODMAN, Öteki Yayınevi, Ankara.
- İPEK, Cemalettin (2003), “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları”, Editörler: ELMA C. ve K. Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, s.219-242, Ankara.
- JOHNSON, David W. ve Frank P. Johnson (1997), **Joining Together Goup Theory And Group Skills**, 6.baskı, Allyn & Bacon A Viacom Company, USA.
- KARAKÖSE, Turgut (2005), ”Öğretmen Gereksinimleri ve Motivasyon”,
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi69/index-karakose.htm>, 11.12.2008
- KARİP, Emin (2000), **Çatışma Yönetimi**, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- KARSLI, Mehmet Durdu (2004), **Yönetmel Etkililik**, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- KAYA, İlknur (2003), **Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 7. Basım, Beta basım yayım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (1998), **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KÖKNEL, Özcan (1997), **İnsanı Anlamak**, 7. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- LUTHANS, Fred (1995), **Organizational Behavior**, 7th Edt., McGraw-Hill Inc, New York.

- MİRZEOĞLU, Nevzat (2005), “Örgütsel Çatışma yönetimi:Spor eğitimi veren Yükseköğretim Kurumlarında bir Uygulama”,
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/17/879/11113.pdf>,12.01.2009
- NEWSTROM, John W. ve Keith A. Davis (1993), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 9th Edt., McGraw-Hill Inc, New York.
- NORTHCRAFT, Gregory B. ve Margeret A. Neale (1990), **Organizational Behavior**, A management Challenge , The Dryden pres.
- ÖZGAN, Habib (2006), **İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi**, Basılmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PAKSOY, Mahmut ve Ahmet Cevat Acar (2001), “İletişim ve İletişim Modelleri”, Editör: İnan Özalp, **Örgütsel İletişim**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 533, Eskişehir.
- POLATOĞLU, Aykut (1984), “ Örgüt Kuramları ve İletişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 4, s. 62–76, Ankara.
- RAHİM, M. Afzalur (2001), **Managing Conflict In Organizations**, Third Edition, Quorum Books, Westport Connecticut ,London.
- ROBBINS, Stephen P. (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev., Sevgi Ayşe Öztürk , Etam Basım ve Yayım.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARI, Sezen (2005), **İlköğretim 5.Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerini Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi ve Güdümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Adana.

SCHERMERHORN, John R., James Hunt ve Richard N. Osborn (1991), **Managing Organizational Behaviour**, 4. Baskı, John Wiley and Sons, New York.

SİMS, Ronald R. (2002), **Managing Organizational Behavior**, Quorum Books.

SOYALP, Adem (2001), **Halk Eğitim Merkez Müdürlerinin Çatışma Çözümleme Stratejileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

SÖKMEN, Alptekin ve İrfan Yazıcıoğlu (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil işletmelerinde bir Alan Araştırması”,

<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayi1/1-22.pdf>, 10.10.2008

ŞAHİN, Ali, Filiz Tufan Emni ve Ömer Ünsal, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20%C5%9EAH%C4%B0N%20-%20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20C3%96mer%20%C3%9CNSAL/%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ve d..pdf, 12.03.2009

ŞAHİN, Ali (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”,

http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/152/ali_sahin.pdf, 12.01.2009

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.

- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**, 1. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet ve Selahattin Turan (2004), “Eğitim ve Okul Yönetimi”, Editör: ÖZDEN, Y., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, s.99-146, Ankara.
- TAŞTAN, Seçil, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”,
[http://www.duyguforum.com/orgutsel-catisma-ve-catisma-
yonetimit10794.html?s=1fd7ebcc71da3e54fb35b89c49c4f901&](http://www.duyguforum.com/orgutsel-catisma-ve-catisma-yonetimit10794.html?s=1fd7ebcc71da3e54fb35b89c49c4f901&), 05.03.2009
- TAŞÇI, Ufuk, “Çatışma Yönetimi ”,
[http://www.bursaegitimsube.pol.tr/cat%C4%B1%C5%9Fmay%C3%B6netimi.ht
ml#_Toc160194749](http://www.bursaegitimsube.pol.tr/cat%C4%B1%C5%9Fmay%C3%B6netimi.html#_Toc160194749), 04.02.2009
- TDK, Türkçe sözlük 1 (1983), 7. Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- TERZİ, A.Rıza (2004), “İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Editör: ÖZDEN, Y., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, s.279-301, Ankara.
- THOMAS, Kenneth W. (1990), **Organizational Behaviour and Management. Conflict and Conflict Management**, Editör: TOSİ, Henry L., Pws kent Publishing Company, Boston.
- THOMAS, Kenneth W. ve Thomas L. Ruble (1977), **Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16, s.143-155.
- THOMPSON, Brad Lee (1998), **Performans Geliştirme Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Çev., Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TİTREK, Osman (2007), **IQ’dan EQ’ya Duyguları Zekice Yönetme**, 1. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.

TOSİ, Henry L., John R. Rizzo ve Stephen J. Carrol (1986), **Managing Organizational Behavior**, Ballinger Publishing Company, Cambridge Masschusetts, A Subsidiary of Harper& Row publishers, Usa.

TÖREMEN, Fatih ve Yakup Kolay (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”,

<http://www.e-okul.biz/ilkogretim-okulu-yoneticilerinin-sahip-olmasi-gereken-yeterlikler-t51580.html>, 12.03.2009

TÜRKMEN, İsmail (1992), **Etken İletişim Modeli**, Milli Prodüktivite Yayınları: 480, Ankara.

UYAR, Feyzullah (2008), “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”,

<http://satiozturk.okulweb.com/yazi.asp?id=8>, 12.01.2009

ÜLGEN, Hayri (1978), “Yönetimde Bilgi Kavramı”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, s.367–384, İstanbul.

ÜNGÖREN, Engin, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”,

http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren_engin.pdf,

12.03.2009

ÜNGÖREN, Engin, Funda Cengiz ve Seden Algür , “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**,

<http://www.e-sosder.com/dergi/27036-056.pdf>, 03.04.2009

ÜNVER, Seda (2002), **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

VARIŞ, Fatma (1994), **Eğitim Bilimine Giriş**, Atlas Kitapevi, Konya.

YILDIRIM, Atila (2005), **Empati ve Çatışmalar**, Yargı Yayınevi, Ankara.

YILDIRIM, Selami, Semra Arıkan ve Öznur Aşan (1996), “Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi”, **H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, s.177–187, Ankara.

YILMAZ, Bülent (2003), “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**,

<http://www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/2003202BulentYilmaz.pdf>,

12.04.2009

ZILLIOĞLU, Merih (1993), **İletişim Nedir?**, 1. Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul.

WAGNER, John A. ve John R. Hollenbeck (1995), **Management Of Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

WIENER, Norbert (1975), **Emek Sibernetik ve Toplum**, Çev., İbrahim Keskin, Özgün Yayınları, İstanbul.

EKLER

EK 1:

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI İLETİŞİM TARZLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşlarım,

“İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki” konusunda bir araştırma yapmaktayız. Bu araştırma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duymaktayız.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Anket ile toplanacak olan veriler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. Adınızı ve soyadınızı yazmayınız.

Değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Dilek TEKKANAT
Sakarya Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Y.Lisans Öğr.

BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER

Görev Yaptığınız Kurum	() Resmi İlköğretim Okulu
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaş Grubunuz	() 20-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 50 yaş ve üstü
En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu	() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans
Branşınız	() Sınıf Öğretmeni () Diğer Branş Öğrt.
Çatışma yönetimi ve iletişim tarzları ile ilgili hizmet içi eğitim aldım.	() Evet () Hayır

BÖLÜM II – İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ

İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	GENELLİKLE	HER ZAMAN
1.Okulumuzda yöneticiler yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında gerekli bilgi akışını net bir şekilde sağlarlar.					
2.Okulumuzda yöneticiler görevler arası koordinasyonun sağlanmasında gerekli tüm bilgileri ilgililere sağlarlar.					
3.Okulumuzda yöneticiler, herhangi bir konuda karar verirken herkesi bilgilendirerek karar verirler.					
4.Okulumuzda yöneticiler, herhangi bir işin planlanmasında birlik ve beraberlik sağlayarak gerekli tüm bilgileri herkese iletirler.					
5.Okulumuzdaki yöneticiler kurum içi etkin bir denetim sağlanabilmesi amacıyla gerekli tüm bilgileri herkese iletirler.					
6.Okulumuzda yöneticiler herhangi bir sorun hakkında fikir elde ederken değerlendirci bir yaklaşım kullanırlar.					
7.Okulumuzda yöneticiler herhangi bir konuda bireysel duygularının etkisinde kalmadan değerlendirme yaparlar.					
8.Okulumuzda yöneticiler organizasyon başarısını tarafsız olarak değerlendirirler.					
9.Okulumuzda yöneticiler herhangi bir konu hakkındaki fikirleri empati kurarak değerlendirirler.					
10.Okulumuzda yöneticiler kültürel farklılıkları, değer yargıları ve algılama biçimleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak değerlendirme yaparlar.					
11.Okulumuzda yöneticiler herhangi bir sorun hakkında emir ve yönergeleri dikkate alarak eğitici bir rol üstlenirler.					
12.Okulumuzda yöneticiler uzman bir eğitici olarak seminerler düzenlerler.					
13. Okulumuzda yöneticiler yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitirler.					
14. Okulumuzda yöneticiler kendilerine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitirler.					
15. Okulumuzda yöneticiler sistemdeki değişiklikler hakkında eğitim vererek gerekli bilgileri iletirler.					
16.Okulumuzda yöneticiler çalışanları daha verimli bir şekilde çalışabileceklerine inandırmaya çalışırlar.					
17. Okulumuzda yöneticiler çalışanları başarı konusunda inanç sağlayarak çalışanları motive ederler.					
18.Okulumuzda yöneticiler başarıya yönelik tutumları artıracak etkili bir model olurlar.					
19.Okulumuzda yöneticiler etkileyici bir rol üstlenerek okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar.					
20.Okulumuzda yöneticiler karşılıklı güven duygusunun kazanılmasında inandırıcı ve etkileyici bir rol üstlenirler.					

BÖLÜM III – ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	GENELLİKLE	HER ZAMAN
21.Okulumuzda yöneticiler çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanırlar.					
22. Okulumuzda yöneticiler emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygularlar.					
23.Okulumuzda yöneticiler karşı tarafa fikirlerini kabul ettirmeye çalışarak çatışmaları yönetirler.					
24.Okulumuzda yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetirler.					
25.Okulumuzda yöneticiler öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih ederler.					
26.Okulumuzda yöneticiler, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih ederler.					
27.Okulumuzda yöneticiler çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınırlar.					
28. Okulumuzda yöneticiler ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih ederler.					
29.Okulumuzda yöneticiler çalışanların beklentilerini karşılamaya özen gösterirler.					
30.Okulumuzda yöneticiler herhangi bir konu hakkındaki çatışmalarda tarafların isteklerine boyun eğerler.					
31.Okulumuzda yöneticiler çalışanların herhangi bir sorun hakkındaki önerilerine uyarlar.					
32.Okulumuzda yöneticiler çalışanları için her türlü özveride bulunurlar.					
33. Okulumuzda yöneticiler ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıklarını düşünerek karşı tarafla uzlaşmaya çalışarak çatışmaları yönetirler.					
34. Okulumuzda yöneticiler karşılıklı fedakârlık gösterilerek çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanırlar.					
35. Okulumuzda yöneticiler çıkan çatışmalarda her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterirler.					
36. Okulumuzda yöneticiler çatışma nedeni olan problemlerin çözümünde ortak bir yol bulmayı tercih ederler.					
37.Okulumuzda yöneticiler çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırlar.					
38. Okulumuzda yöneticiler herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çatışmayı yönetirler.					
39. Okulumuzda yöneticiler çatışmaya neden olan konuların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını sağlarlar.					
40. Okulumuzda yöneticiler çatışma nedeni olan görüş ayrılıklarında karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserler.					

EK 2:Anket Uygulama İzni

10 MAR 2009

T.C
EDİRNE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.22.00.04.510/(311)- 5964
Konu : Anket çalışması.

VALİLİK MAKAMINA

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü 0660Y16019 no'lu Yüksek Lisans öğrencisi Dilek TEKKANAT' ın 2008-2009 öğretim yılı ikinci yarıyıl dönemi, 22/05/2009 tarihine kadar İlimiz Resmî ve Özel İlköğretim okulları gönüllü öğretmenlerine yönelik "İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Tarzları ile Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tez çalışmasını uygulama isteği ile ilgili 26/02/2009 tarih ve 771.01-213 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

İlimiz Resmî ve Özel İlköğretim okulları gönüllü öğretmenlerine yönelik ekte sunulan anket formlarına göre, 22/05/2009 tarihine kadar eğitim ve öğretimi aksatmadan **Okul Müdürlerinin sorumluluğunda** söz konusu anket çalışmasının yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Şerafettin DEMİRCİ
Milli Eğitim Müdür V.

EKİ: Anket Örneği (2 sayfa)

OLUR
22/03/2009
Ayhan AKKOR
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Dilek TEKKANAT 1982 yılında Bursa'nın Karacabey ilçesinde doğdu. İlkokulu ve Ortaokulu Karacabey Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimini Karacabey Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nde tamamladı. 2006 yılında Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programını kazandı. 2008 yılında Batman'ın Sason İlçesi Aşağıdere Köyüne atandı ve kısa bir süre sonra görevinden istifa etti. 29.11.2008 tarihinde evlenmiştir.