

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİN SOSYAL ZEKÂ VE BAZI KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Salih ŞAHİN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Fulya YÜKSEL-ŞAHİN

Temmuz 2016

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİNİN SOSYAL ZEKÂ VE BAZI KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Salih ŞAHİN
(Y1312.041032)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Fulya YÜKSEL-ŞAHİN

Temmuz 2016





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.041032 numaralı öğrencisi **Salih ŞAHİN**'in "OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN SOSYAL ZEKA VE BAZI KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulumun 21.06.2016 tarih ve 2016/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **gösteriligi** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :21/07/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fulya YÜKSEL ŞAHİN

2)Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Cem KİRAZOĞLU

3)Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin Sosyal Zekâ Ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

(.../.../.....)

Salih ŞAHİN



**Gözünde hep çocuk
olduğum anneme
ve
Sevgili babamın anısına**





ÖNSÖZ

İçinde yaşadığımız toplumda ve bu toplumu çevreleyen dünyamızda insan ilişkileri, bu ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların ortadan kaldırılmasında ya da yaşama yararlı bir hale getirilmesinde kullanılan yöntemler çok büyük önem taşımaktadır. Okullarda, işyerlerinde yaşanan küçük boyutlu çatışmalar ve tartışmalar iyi yönetilmezse önüne geçilemez, engellenemez bir boyut kazanır ve büyük zararların oluşmasına neden olabilir. Çatışmaların önüne geçilmelidir. Yapılması gerekenlerden biri insanların bilinçlenmelerinin sağlanmasıdır. İnsanlara kendilerini değerlendirmeleri, kendilerini tanımaları ve kendilerini yönetebilmeleri öğretilmelidir. İnsanlara iletişim kurma becerileri öğretilmelidir. İnsanlara birbirlerini anlama, duygudaşlıklarını geliştirebilme becerileri öğretilmelidir.

Tez çalışmamda danışmanlığımı üstlendiği günden başlayarak tezimin sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte bilgisi, tecrübesi ve direnciyle beni sürekli güçlendiren, motive eden, yönlendiren tez danışman hocam Prof. Dr. Fulya YÜKSEL-ŞAHİN'e sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Veri toplama sürecinde okullarda zamanını ayırarak ölçeklerimi cevaplayan yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tez çalışmam sırasında eşimden çaldığım zamanları ve ona göstermem gereken ilginin bir bölümünü çalışmama ayırdığımda beni destekleyerek çalışmama ivme kazandıran can arkadaşım Gülcan GÜR-ŞAHİN'e bana gösterdiği hoşgörüden dolayı ve oyun arkadaşı olmamı istediğinde ona evet diyemediğim için benim yerimde kendisi oynayarak zamanını geçirmeye çalışan oğlum Özgün Mert ŞAHİN'e teşekkür ederim.

Haziran 2016

Salih ŞAHİN

Fizik Öğretmeni



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	IX
İÇİNDEKİLER	XI
KISALTMALAR	XV
ÇİZELGE LİSTESİ.....	XVII
ÖZET.....	XIX
ABSTRACT.....	XXI
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM	5
1.2. ALT PROBLEMLER	5
1.3.TANIMLAR.....	6
1.3. SOSYAL ZEKÂ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	6
1.3.1. Zekâ:	6
1.3.2. Sosyal Zeka:.....	7
1.3.4. Sosyal Beyin:	7
1.3.5. Çatışma	8
1.3.6. Örgütsel çatışma	8
1.4. SAYILTILAR	8
1.5. SINIRLILIKLAR.....	9
1.6.ARASTIRMANIN GEREKÇESİ VE ÖNEMİ.....	9
2. İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMALAR.....	13
2.1. BAŞLICA ZEKÂ KURAMLARI.....	13
2.1.1. Triarşik Zekâ Kuramı.....	13
2.1.2. Piaget'in zekâ kuramı	14
2.1.3. Çoklu zekâ kuramı	14
2.1.4. Sosyal zekâ kuramı	15
2.1.4.1. Walker ve Foley'in sosyal zekâ modeli(1973)	20
2.1.4.2. Marlowe'un sosyal zekâ modeli (1986)	20
2.1.4.3. Kozmitki ve John'un sosyal zeka modeli (1993)	21
2.1.4.4. Lazear'ın sosyal zekâ modeli (2000).....	21
2.1.4.5. Silvera ve arkadaşlarının sosyal zeka modeli (2001).....	22
2.1.4.6. Buzan'ın sosyal zekâ modeli (2002).....	23
2.1.4.7. Albrecht'in sosyal zekâ modeli (2006).....	23
2.1.4.8. Golemanın sosyal zekâ modeli (2006).....	24
2.1.5. Sosyal zekâsı yüksek bireylerin özellikleri nelerdir	25
2.1.6. Sosyal Zeka Geliştirilebilir mi?	26
2.1.7. Sosyal zeka ile ilgili bazı araştırmalar	26
2.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ.....	28
2.2.1. Çatışma sınıflaması.....	30

2.2.1.1. Aktif çatışma	30
2.2.1.2. Pasif çatışma.....	30
2.2.1.3. Var oluş çatışması	30
2.2.1.4. Tümden reddetme çatışması.....	31
2.2.1.5. Önyargılı çatışma	31
2.2.1.6. Yoğunluk çatışması.....	31
2.2.1.7. Kısmi algılama çatışması	31
2.2.1.8. Alıkoyma çatışması.....	32
2.2.1.9. Gerçek çatışma	32
2.2.1.10. Tesadüfen olan çatışma	32
2.2.1.11. Yer değiştirmiş çatışma.....	32
2.2.1.12. Gizli çatışma.....	33
2.2.2. Çatışmaya ilişkin kuramsal yaklaşımlar	36
2.2.2.1. Geleneksel yaklaşım.....	36
2.2.2.2 Davranışsal yaklaşım.....	37
2.2.2.3. Etkileşimci yaklaşım	37
2.2.3. Örgütsel çatışma türleri.....	38
2.2.3.1. Bireyler arası çatışmalar.....	38
2.2.3.2. Gruplar arası çatışmalar	39
2.2.3.3. Bölümler arası çatışmalar.....	39
2.2.3.4. Örgütler arası çatışmalar	39
2.2.3.5. Yatay çatışmalar	39
2.2.3.6. Dikey çatışmalar.....	39
2.2.3.7. Emir-komuta ve kurmay çatışması.....	40
2.2.4. Çatışmanın nedenleri	40
2.2.4.1. Sınırlı kaynakların paylaşımı	40
2.2.4.2 Görevlerarası karşılıklı bağımlılık	41
2.2.4.3. İletişime ilişkin nedenler	41
2.2.4.4. Değişim ve belirsizlik.....	42
2.2.4.5. Ödül ve ceza sistemleri	42
2.2.4.6. Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar.....	43
2.2.4.7. Uzmanlaşma.....	43
2.2.4.8. Örgüt iklimi.....	43
2.2.4.9. Yönetim biçimindeki farklılıklar.....	44
2.2.4.10. Organizasyonun büyüklüğü.....	44
2.2.4.11. Bireylerin davranışlarına ilişkin nedenler	44
2.2.5. Çatışmanın yararları.....	45
2.2.6. Çatışmanın zararları	45
2.2.7. Çatışma Yönetimi İle İlgili Yaklaşımlar.....	46
2.2.7.1. Tümlleştirme stili	46
2.2.7.2. Ödün verme stili	47
2.2.7.3. Hükmetme (kazanalım-kaybedin) stili	47
2.2.7.4. Kaçınma stili	48

2.2.7.5. Uzlaşma stili.....	48
2.2.8. Çatışma yönetimi ile ilgili bazı araştırmalar	50
3. YÖNTEM.....	55
3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	55
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	57
3.2.1. Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ) (Tromso Social Intelligence Scale-TSIS)	57
3.2.2. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI II).....	60
3.3.3. Kişisel Bilgi Formu.....	62
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	63
4. BULGULAR	65
4.1. SOSYAL ZEKÂNIN OKUL YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	66
4.2. CİNSİYETİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	68
4.3. KIDEMİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	70
4.4. YAPILAN GÖREVİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	71
4.5. MEDENİ DURUMUN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	73
5. TARTIŞMA VE YORUM	75
5.1. SOSYAL ZEKÂNIN YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞMA VE YORUMU.....	75
5.2. CİNSİYETİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞMA VE YORUMU.....	78
5.3. KIDEMİN OKUL YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞMA VE YORUMU.....	79
5.4. YAPILAN GÖREVİN OKUL YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞMA VE YORUMU.....	80
5.5. MEDENİ DURUMUN OKUL YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞMA VE YORUMU	81
6. VARGI VE ÖNERİLER	83
KAYNAKLAR	85
EKLER.....	93
ÖZGEÇMİŞ.....	103



KISALTMALAR

Akt.	:Aktaran
Diğ.	:Diğerleri
TSZÖ	:Tromso Sosyal Zeka Ölçeği
ROCI II	:Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği
IQ	:Bilişsel Zeka
EQ	:Duygusal Zeka
HKE	:Hacettepe Kişilik Envanteri
SBE	:Sosyal Beceri Envanteri
LSD	:(Least Significant Differences Test/En Küçük Anlamlar Farkı)



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1. Çatışma Yönetim Stillerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	52
Çizelge 3.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Ve Göreve Göre Dağılımı.....	58
Çizelge 3.2. TSZÖ ile HKE Kişilerarası İlişkiler Alt Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları	61
Çizelge 3.3. TSZÖ ile Sosyal Beceri Envanteri Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	62
Çizelge 3.4. ROCI II Örgütsel Çatışma Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	63
Çizelge 4.1. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Sosyal Zeka İle Çatışma Yönetimi Stil Tercih Puan Ortalamaları	67
Çizelge 4.2. Sosyal Zekanın Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin MANOVA Analiz Sonuçları	68
Çizelge 4.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Düzeylerinin Sosyal Zekaya Göre Bağımsız Gruplarda t-Testi Sonuçları.....	69
Çizelge 4.4. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Manova Sonuçları.....	70
Çizelge 4.5. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Ödün ve Hükmetme Stillerinin Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplarda t-testi Sonuçları.....	71
Çizelge 4.6 Yöneticilerin ve ÖğretmenlerinÇatışma Yönetimi Stillerinin Kıdeme Göre Farklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları.....	72
Çizelge 4.7. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Ödün Stilinin Kıdeme Göre Tukey Testi Sonuçları	72
Çizelge 4.8. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin Yapılan Göreve Göre Farklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları	73
Çizelge 4.9. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Tümlleştirme ve Ödün Stillerinin Göreve Göre Bağımsız Gruplarda t-testi Sonuçları	74
Çizelge 4.10. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları	75



OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN SOSYAL ZEKÂ VE BAZI KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

ÖZET

Araştırma, sosyal zekanın, cinsiyetin, kıdemin, yapılan görevin ve medeni durumun öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri düzeyleri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak yapılmış olan betimsel bir çalışmadır. Araştırma, 2015 - 2016 eğitim öğretim yılı İstanbul ili, Avrupa yakası, Bahçelievler, Bakırköy, Bağcılar ve Küçükçekmece ilçelerindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 275 öğretmen ve 76 yönetici olmak üzere toplam 351 kişiye uygulama yapılmıştır. Araştırmada gerekli verileri elde etmek için “Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ)”, “Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçeği” ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

Verilerin toplanması amacı ile ölçekler öğretmenlere ve yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 Paket Programı’ndan yararlanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri düzeylerinin sosyal zekaya, cinsiyete, kıdeme, yapılan göreve ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için MANOVA, Fisher LSD (Least Significant Differences Test/En Küçük Anlamlar Farkı) Testi ve t-testi yapılmıştır. Araştırmada, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Araştırmada, sosyal zekânın, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stili, hükmetme stili ve kaçınma stili düzeyleri, sosyal zekası düşük olan yöneticilere ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Araştırmada, cinsiyetin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, erkek yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stili ve hükmetme stili kadınlardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, kıdemin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdemi azaldıkça ödün stili de anlamlı düzeyde azalmaktadır.

Araştırmada, yapılan görevin (yönetici ve ğretmen) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerizerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin tümleştirme ve ödün stili düzeyleri öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Araştırmada, medeni durumun okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerizerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, medeni duruma gore yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: *Sosyal Zeka, Çatışma Yönetimi, Yönetici, ğretmen*



EXAMINATION OF THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS ACCORDING TO SOCIAL INTELLIGENCE AND CERTAIN PERSONAL VARIABLES

ABSTRACT

This is a descriptive study conducted to examine the effects of social intelligence, gender, seniority, job position, and marital status upon the conflict management strategy levels of teachers and administrators. Study participants include a total of 351 individuals (275 teachers and 76 administrators) employed in the public primary and secondary schools in Bahçelievler, Bakırköy, Bağcılar, and Küçükçekmecedistricts on the European side of Istanbul in 2015-2016 academic year. The “TromsoSocial Intelligence Scale (TSIS)”, “Conflict Management Strategies Scale”, and a “Personal Information Form” were used to collect the study data.

The scales were administered to the participant teachers and administrators for data collection and the collected data were analyzed using SPSS 21 Software Pack. MANOVA, Fisher LSD Test (Least Significant Differences Test) and t-testwere performed in order to determine whether the conflict management strategy levels of the teachers and administrators significantly differaccording to social intelligence, gender, seniority, job position, and marital status. The significance level was set to .05 for the study.

The study examined whether social intelligence significantly affectsthe conflict management styles of school administrators and teachers. The results revealed significantly higher levels of compromising style, dominating style, and avoiding style among the administrators and teachers with high social intelligence, when compared to those with lower social intelligence.

The study also examined the impact ofgender upon the conflict management styles of school administrators and teachers and the results demonstrated significantly higher levels of compromising and dominating styles among male administrators and teachers when compared to females.

Another point of investigation in this study was the effect of seniority upon the conflict management styles employed by school administrators and teachers. It was found that the lower the seniority of administrators and teachers, the significantly lower the compromising style.

The study also investigated the impact of job position (administrator or teacher) upon the conflict management styles of school administrators and teachers. The results showed that the administrators had significantly higher levels of integrating and compromising styles than the teachers.

Finally, the study examined the effect of marital status on the conflict management styles of school administrators and teachers, and no significant difference was found between the conflict management styles of school administrators and teachers according to marital status.

Keywords: *Social Intelligence, Conflict Management, Administrator, Teacher*





1. GİRİŞ

Çatışma kavramı yalnızca insanlara özgü bir durum değildir. Bütün canlılar var olabilmeleri için sürekli çevreleriyle savaşımlar vermek ve gerektiğinde çatışmak zorundadır (Akyön, 2008). Çatışma, insanın bulunduğu ortamda kaçınılmaz bir durumdur (Weitten, Yost Hammer ve Dunn, 2016). Bu nedenle çatışma, yalnızca yönetimin ve örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Aynı zamanda, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi ve diğer bilim dallarının da inceleme alanına girmektedir (Asunakutlu ve Safran 2004).

Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluklar, tutarsızlıklar (Rahim, 1992; Akt: Karip, 2000), geçimsizlikler (Basım, Çetin ve Tabak, 2009) iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Çatışma, bireyin kendi içinde olabilir, birey ile başka bir kişi arasında olabilir, grup içinde ya da gruplar arasında olabilir (Robbins, 1994; Akt. Sarpkaya, 2002). Çatışmanın algı, duygu ve davranış boyutları vardır. Algı boyutunda, bireyin kendi gereksinimlerinin, çıkarlarının ya da değerlerinin diğer kişilerle uyuşmadığı algısı vardır. Duygu boyutunda, bir takım uyumsuzluğu işaret eden duruma karşı öfke, korku ya da üzüntü gibi duygular vardır. Davranışsal boyutta ise, tarafların konuşmasından şiddete kadar gidebilen davranışları vardır (Mayer, 2000).

Çatışma olgusu birçok etmen ve faktörün sonucudur. Çatışma, birey ve toplum yaşamının hemen her kesitinde ve farklı boyutlarda kendini göstermektedir. Örgütün var olmasını sağlayan bireyler arasındaki değer, yetenek, amaç, kişilik, algı ve beklenti farklılıklarının olması örgütün içerisinde bir çatışma ortamının oluşmasını kaçınılmaz kılar (Akkirman, 1998). Aynı ortamı paylaşmak zorunda olan değişik yapıdaki kültürel özgeçmişleri, biyolojik, zihinsel ve duyuşsal gelişmişlik düzeyleri, algılama, kavrama ve

anlama becerileri, değer, gereksinim, inanç, tutum, seçim ve kişilik özellikleri doğal olarak insan ilişkilerinde kişiler arası çatışmaya ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir (Türnüklü,2007).

Her örgütte olduğu gibi okullarda da farklı nedenlerden dolayı çeşitli çatışmalar yaşanır. Okullarda meydana gelen çatışmaların nedenleri, okullarda görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikleri, ödül, ceza, değerlendirme, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, öğrenci davranışları, kılık-kıyafet, tayin ve kaynak dağılımınıdır (Karip, 2001).

Çatışma günlük yaşamın doğal bir parçasıdır. Çatışmanın kendisi olumlu ya da olumsuz değildir. Çatışmalara verilen tepkilerin yıkıcı ya da yapıcı sonuçları olabilir. Çatışmaları çözme biçimleri değişim ve gelişim için bir güç olabilir(Öner-Koruklu, 2010). Çatışmanın zararları da vardır; yararları da vardır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar fonksiyonel olma durumu ile fonksiyonel olmama durumuna göre faydalı veya faydasız sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgütlerde denetlenemeyen karşı duruştan hoşnut olunmaz. Bu durum örgüt içi bağların yok olmasına ve sonunda örgütün ayakta duramaz duruma gelmesinin nedeni olur. Beraberinde fonksiyellikten uzak olan çatışmalar örgütün gücünü azaltabilir. İletişim sürecinin uzamasına neden olabilir. Çatışma kişileri gergin ve sıkıntılarını artırıcı yönde bir etki oluşturabilir ve soğuk bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olur. Öte yandan,çatışma alınan kararların kalitesini artırır, yaratıcılığı ve yeniliği güdüler, grup üyeleri arasında merak uyandırır ve ilişki kurulmasını özendirir, problemler üzerinde hiçbirşey saklamadan tartışıldığında değişmeyi ve yenileşmeyi hızlandırır. Bu durumda çatışma yararlı sonuçlar doğurur. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar çatışmalarda var olan bütün düşüncelerin ortaya konulmasına izin verildiğinde, alınan kararların kalitesinin arttığını göstermektedir. Çatışma; örgütü durağan olmaktan uzaklaştırır, yeni düşüncelerin oluşmasını ve etkinliklerin tekrar gözden geçirilmesine neden olur (Robbinss, 1994; Akt.Sarpkaya, 2002).

Çatışma kaçınılmaz olduğu için, çatışma ile yapıcı bir biçimde nasıl başa çıkılabileceğinin bilinmesi son derece önemlidir. Birçok insan çatışmanın bütün çeşitlerini kötü olarak değerlendirir ve bunların bastırılması gerektiğini düşünür. Gerçekte çatışma ne tamamen iyidir, ne de kötüdür. İnsanların çatışma ile nasıl başa çıktıklarına bağlı olarak

iyi ya da kötü sonuçları doğuran bir olgudur. Bir çok araştırma, etkili çatışma kontrolü ve ilişki doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Weitten, Yost Hammer ve Dunn, 2016).

Çatışma yönetimi, anlaşmazlığı belirli bir amaç doğrultusunda sonuca ulaştırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine yönelik olabileceği gibi çatışma sürecinin etkinleşmesini sağlamaya yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Ross, 1993 Akt.Karip, 2000). Örgütlerde çatışma yönetimi, organizasyon üyeleri arasında ya da bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili ya da kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunları, olayları incelemek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırmak ve çatışmaların örgüt yararına kullanılabilmesini sağlayacak biçimde yönetmektir. Başarılı bir çatışma yönetiminde, çatışmaların olumsuz yanlarını en aza indirmek, yararlı yönlerini en üst düzeye çıkartmak, örgütteki çatışma düzeyini optimum (en iyi) düzeyde tutmak ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm biçimini benimsemek vardır (Aktan, 1999; Akkırman, 1998). Çatışmayla başa çıkmanın beş farklı örüntüsü bulunmaktadır. Bunlar; kaçınma/geri çekilme, uyma, yarışma/zorlama, uzlaşma ve işbirliğidir (Huan ve Yazdanifard, 2012; Thomas, Thomas ve Schaubhut, 2008; Weitten, Yost Hammer ve Dunn, 2016). Kaçınma stratejisinde birey, çatışma yaşadığında çok rahatsız olur. Konuyu kapatır ya da değiştirir. Sorunu görmezden gelince, sorunun ortadan kalkacağını düşünür. Küçük sorunlar için iyi bir strateji olabilir. Ancak, büyük sorunlarda iyi bir strateji değildir. Uyma stratejisinde, birey, çatışma yaşadığında çok rahatsız olur. Çatışmadan vazgeçer ve çatışmayı hızlıca sonlandırır. Bu stratejide yaratıcı düşünme ve etkili çözümler bulunmadığı için zayıf bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen kişilerin başkaları tarafından onaylanma ve kabul görme konusunda aşırı kaygıları vardır. Yarışma stratejisinde ise kişi her çatışmayı siyah-beyaza dönüştürebilir. Burada kazanmak ya da kaybetmek vardır. Yarışma stratejisini benimseyen kişi her çatışmadan galip çıkmaya çalıştığı için baskı, tehdit, sözlü saldırı ya da fiziksel tehditi kullanarak, saldırgan davranışları gösterebilirler. Bu stratejide de yaratıcı düşünme ve etkili çözümler bulunmadığı için zayıf bir stratejidir. Uzlaşma stratejisinde, her iki tarafın ihtiyaçlarından doğan ayrışmalar kabul edilir. Karşı tarafın isteklerini karşılamaya açıklıktırlar. Her iki

taraf, ödün verebilir.Böylece, karşılıklı doyum sağlanır.Bu nedenle uzlaşma stratejisi yapıcı bir stratejidir. İşbirliği stratejisinde ise çatışma, mümkün olan en etkili bir biçimde çözülmesi gereken ortak bir sorun olarak değerlendirilir. En yapıcı stratejidir (Weitten, Yost Hammer ve Dunn, 2016). Bu beş farklı örüntülerin oluşmasında iki temel faktör vardır. Bu iki faktör ise, bireyin kendi kaygılarını ortadan kaldırma isteği ve başkalarının kaygılarını ortadan kaldırma isteğidir (Brewer, Mitchell ve Weber, 2002).

Çatışma çözümüne yönelik yukarıda ele alınan yaklaşımlara bakıldığında çatışmaların hem nedeni hem de çözümü açısından iletişim sürecinin rolü ön plana çıkmaktadır (Goldstein, 1999) ve merkezde de etkili iletişim vardır (Mayer, 2000). Etkili bir şekilde iletişim kurabilmek için gereken zeka, sosyal zekadır (Albert, 2006). Çatışma çözmede de, sosyal zekanın önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Çatışma yaşayan insanların iş yaşamlarında ya da günlük yaşamlarında stres düzeylerinin yükselmesiyle birlikte anlık duygu patlamaları ve öfkeli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda kişinin matematiksel zekası, duygusal zekası yetersiz kalmakta; ve farklı bir yeteneğin devreye girerek bu sorunun çözümünü sağlaması gerekmektedir.İşte bu durumda devreye giren sorunun çözümünde etkin rol oynayan zeka, sosyal zekadır (Özülke, 2015).Nitekim, Selçuk ve diğerleri (2002), sosyal zekası yüksek olan bireylerin çatışmaları çözmede başarılı olduklarını belirtmektedirler.

Sosyal zeka Thorndike'a göre, insanları anlama ve idare etme yeteneğidir (Goleman, 2006). Sosyal zeka, insanları anlayabilmek ve onlarla başarılı bir şekilde iletişim kurabilmek için gereken beceri unsurlarının birleşimidir. Başkaları ile iyi geçinebilme ve işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneğidir (Albert, 2006). Diğer insanların ruh hallerine, mizaçlarına, motivasyonlarına ve amaçlarına gösterilen hassasiyet gibi başkaları ile iletişim kurarken kullanılan becerilerdir (Renner ve Feldman, 2015).Sosyal zekâ yalnızca bireyin kendinde ya da karşısındakinde değil, çevresinde olup bitenleri de anlama etkileyebilme ve farklı sosyal ortamlarda iyi ilişkiler kurabilme kapasitesidir(Terwase, Ibaishwa ve Enemari, 2016; Taysever, 2012). Çevrede

başka insanlar yoksa sosyal zekanın gelişmesi ihtimali de yoktur. Sosyal zeka potansiyeli yoksa, uygar ve verimli şekilde etkileşim kurma ihtimali de yoktur(Gardner, 2001).

Sosyal zekâ, diğer insanları tanımak ve onlarla başarılı bir etkileşim içerisinde olmak için kullanılır. Sosyal zekası yüksek olan insanlar, insanlarla ilgilenmek, onlarla birlikte

çalışmak, onlarla birlikte öğrenmek ve onlara öğretmekten zevk alırlar. Çatışmaları çözmede ve aile içi sorunları gidermede başarılıdırlar. (Selçuk ve diğerleri, 2002).İş yaşamında çalışanlarla nitelikli ilişkiler kurarak başarılı sonuçlar alınmasında etkili olurlar. Sosyal zekası yüksek insanlar farklı kültür, yaş ve ırktan insanlarla rahat bir ilişki kurabilirler ve onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlayabilirler.Beden dilini etkili biçimde kullanırlar (Buzan, 2002), iyi bir dinleyicidirler (Praditsang, Hanafi ve Walters, 2015), yargılamadan dinlerler (Bümen, 2004), empati becerileri gelişmiştir (Praditsang, Hanafi ve Walters, 2015), insanların duygularını anlarlar (Nagra, 2014).Diğer insanların isteklerini, arzularını (Gardner, 2014), sevinc ve kızgınlıklarını anlayabilme, bunlara göre davranışlarını ayarlayabilme ve diğerlerini etkileyip, yönlendirebilme yeteneğine de sahiptirler (Kızıltepe, 2004). Samimidirler. Sosyal ortamlara ve çevrelere kolayca girebilirler ve uyum sağlarlar (Vaykos, 2015). Kendilerini başarılı bir biçimde karışısındaki kişilere tanıtırlar, başkalarını etkilerler (Praditsang, Hanafi ve Walters, 2015), sosyal ortamda etkindirler, poblemler çözerler, ikna edebilirler ve sosyal ortamlarda nasıl davranacağını bilirler (Karadoğan, 2010; Vural, 2003). Arkadaş ilişkileri iyidir, yaşamlarında başarılıdırlar ve liderlik becerileri yüksektir (Selçuk ve diğerleri, 2002).Sosyal zekaya sahip kişiler başkalarıyla iyi gecinebilme, iyi iletişim kurabilme (Loflin ve Barry, 2016; Kızıltepe, 2004) ve bu iletişimi sürdürebilme becerisine sahiptirler (Doğan, Totan ve Sapmaz 2009). Benlik saygıları yüksektir (Vaykos, 2015). Bu araştırmanın amacı da, okul yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelemektir.

1.1. Problem

Sosyal zekânın ve bazı kişisel değişkenlerin yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

1.2. Alt Problemler

Yukarıda verilen problemin daha ayrıntılı incelenmesi için aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

Alt Problemler

1. Sosyal zekânın okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
2. Cinsiyetin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
3. Kıdemin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
4. Yapılan görevin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
5. Medeni durumun okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

1.3. Tanımlar

Asagıda tanımlara yer verilmiştir.

1.4. Sosyal Zekâ İle İlgili Kavramlar

1.4.1. Zekâ:

Zekâ en basit tanımıyla, bilgi edinme, edinilen bilgiyi kullanabilme ve çevreye uyum sağlama becerisidir (Özülke, 2015, s.2). Kavramlar ve algılar aracılığıyla, somut ve soyut nesnelere arasındaki ilişkiyi kurabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu bir biçimde belli bir amaç doğrultusunda kullanabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Literatürde zeka ile ilgili bir çok ve farklı tanımlar olmasına rağmen hepsinin ortak yanı; geliştirilebilecek ve biyolojik temellere sahip olduğu noktasında birleşmiş olmalarıdır. Bu durumda bireyin doğuştan sahip olduğu genetik özellikleri ve merkez sinir sisteminin görevlerini içinde barındıran; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle şekillenen bir bileşimdir (Anonim, 2009 Akt. Gürses, 2011). En zeki kişi en hızlı öğrenen ve en çok öğrenebilen kişidir. Zeka insan beyninin karmaşık bir yeteneğidir. Zeka zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanma, oluşan yeni durumlara uyum

sağlayabilme ve yeni çözüm yollarına ulaşabilme becerisidir (Gardner, 1997 Akt.Gürses, 2011).

Zekâ öğrenme sürecinde anlama, özümseme, ilişkilendirme, bütünleştime, yorumlama, değerlendirme ve yordama gibi etkinliklere yön veren bilişsel yeterliliklerin ve duyuşsal özelliklerin ifadesidir (Köknel, 2003). Zekânın tanımı kişilerin yaklaşımına göre farklılaşmaktadır. Biyolojik yaklaşımla tanımlarsanız; çevreye uyum sağlayabilme ve yeni koşullara göre davranış biçimi belirlemedir.Eğitim açısından tanımladığınızda zeka öğrenme yeteneğidir.Bireyin öğrenme kapasitesi ve algılama hızı zekanın göstergesidir. Davranışçı kurama kabul eden bilim insanlarına göre bir tanımlama yaparsanız davranışlar başarılı sonuçların elde edilmesini sağlıyorsa birey zekidir demektir (Öztürk, 2004). Bu tanımların kesiştikleri noktalar birleştirildiğinde denilebilir ki: zeka bireyin yeni durum, engel ve sorunlar karşısında yaşantılarından ve öğrendiklerinden yararlanarak o an için gerekeni yapması, uyumunu sağlaması, yeni çözümler bulması yeteneğidir (Köknel, 2003).

1.4.2. Sosyal Zeka:

Sosyal tabiatımızın bir yanı diğer insanları anlamayı ve onları yorumlamayı gerektirir, bu yetenek sosyal zeka olarak tanımlanmaktadır (Silvera ve diğ. <http://www.psytolkit.org/survey-library/social-intelligence-tsis.htm>). Sosyal zeka en sade şekilde, stratejik sosyal bilincin bir türü olarak; insanları anlayabilmek ve onlarla başarılı bir şekilde iletişim kurabilmek için gereken beceri unsurlarının birleşimidir. Sosyal zeka,“başkalarıyla iyi geçinebilme ve işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneğidir” (Albert, 2006, s.13).

1.4.3. Sosyal Beyin:

Etkileşimlerin yanısıra, insanlar ve ilişkileri hakkındaki düşünceleri ve duygularıda düzenleyen sinirsel mekanizmaların toplamıdır. Sosyal beyin organizmamızda yer alan ve birlikte olduğumuz kişilerin psikolojilerine sürekli ayak uydurmamızı sağlayan ve karşılığında onların psikolojilerinden etkilenen tek biyolojik sistemdir (Goleman, 2006).

1.4.4. Çatışma

Çatışma kavramı; Kişiler veya gruplar arasında herhangi bir konuda ortaya çıkan anlaşmazlık, uyumsuzluk veya uyuşmazlık durumlarını içinde barındıran ve belli bir zaman aralığında gerçekleşen durum olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005, Rahim, 2002, Akt. Himmetoğlu, 2014).

Antikçağ Yunan felsefesinde çatışmanın tanımını Herakleitos kavga değişimiyle ifade eden ilk düşünürdür. Ruhbilime göre çatışma, karşıt güdülerin aynı anda harekete geçmelerinden dolayı ortaya çıkan durumdur. Usun, bağlantılarla saltığa varmak istemesinden doğan çelişmelerin tümüne ünlü Alman düşünürü Kant çatışma demiştir (Hançerlioğlu, 1992). Çatışma, kişiler arasında, gruplar arasında çeşitli nedenlerden oluşan birbirine ters düşme, zıtlasma ve uyumsuzluk halidir (Aslan, 2003). Çatışma, bir taraftan yıkıcı, yok edici özellikleri, diğer taraftan çözüm, yenileşme, değişme, geliştirci özellikleriyle insanda kaygı, düş kırıklığı, heyecan, güdülenme ve sevinç gibi değişik duygular yaratan bir durumdur (Özmen, 1997).

1.4.5. Örgütsel çatışma

Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütle bir çok etkenden dolayı ortaya çıkan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir (Uysal, 2004). Örgütlerde çatışma genel olarak dört ayrı anlamda karşımıza çıkar (Pondy, 1967, 1973; Akt. Kapıcı, 2015)

- Çatışmayı oluşturan koşullar; yeterli kaynağın olmaması, politika farklılıkları v.b.
- Çatışan tarafların duygusal durumları, stres, huzursuzluk, endişe, düşmanlık v.b.
- Bireylerin kavrama seviyesi; çatışmayı kavrama ve farketme becerileri.
- Çatışmacı davranışlar, pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuz davranışlar.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmada belirlenen sayıtlar şöyledir.

- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere veri toplama araçlarıyla ilgili gerekli açıklamalar yapılarak, uygulandığı için verilen cevaplar gerçekleri ifade etmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki sınırlılıklar dikkate alınmıştır.

- Araştırma, 2015 – 2016 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Avrupa yakası resmi İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler ile sınırlıdır. Bu araştırma devlet okullarında yapılmış ve özel okullar kapsam dışı bırakılmıştır.
- Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Bahçelievler, Bakırköy, Bağcılar ve Küçükçekmece ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerle sınırlıdır.
- Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan sosyal zekâ düzeyi Doğan'ın uyarladığı " Sosyal Zekâ Ölçeği"nin kapsamı ile sınırlıdır.
- Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çatışma çözme becerisi Gümüşeli (1994) tarafından uyarlanan " Çatışma Çözme Stratejileri Ölçeği"nin kapsamı ile sınırlıdır.
- Ayrıca bu araştırma ortaya konulan problemle ilgili yapılan literatür taraması, ilgili görüşlerin alınmasında kullanılan veri toplama araçları ve öğretmenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Araştırmanın Gerekçesi Ve Önemi

Çatışma, sadece insanları değil topluluk olarak yaşayan ve aynı bölgede yaşam sürdüren bütün canlıları etkileyen sosyal, psikolojik ve ekonomik bir durumdur. Nüfusun sürekli arttığı, doğada var olan kaynakların büyük bir hızla tükendiği, rekabetin kendisini çok etkin ve belirgin bir biçimde varlığını hissettirdiği bu dönemde birey ya da topluluğun vermiş olduğu yaşam savaşı birçok düzeyde çatışmanın ortaya çıkmasının zeminini hazırlamaktadır (Şendur, 2006).

İnsan kaynakları bölümlerinin zaman içinde giderek önem kazandığı günümüz çalışma yaşamında, çatışmanın yönetilmesi, yöneticilerin birincil sorun ve sorumlulukları haline gelmiştir. Çatışma nedenlerinin araştırılması, örgütün etkililiğini ve üretim gücünü etkileyen, yöneticilerin enerji ve iş yaşamlarında geçirdikleri zamanın büyük bir bölümünü kapsayan çatışmayı yönetmekte kullanılacak stratejinin belirlenmesi açısından

önemlidir. Çatışma, çalışma yaşamında çeşitli davranış biçimleri ve farklı kararların alınmasına yol açarak esneklik sağlamakla beraber, zihin fonksiyonlarını artırarak yaratıcılığında güçlenmesini sağlar. Bu nedenle iyi yönetilen çatışmalar iş yerleri açısından büyük önem taşımaktadır (Uysal, 2004).

Mayer(1990) örgüt yaşamının her zaman var olan sorunları ve çıkmazlarını çözmek için çatışma yönetimi becerisi ve cesaret gerektirdiğini belirtmektedir. Yönetim işinin büyük bir bölümü, sorun çözmedir. Bu nedenle yöneticiler, farklılıklarla ilgilenecek becerikli bir çalışma grubunu oluşturabilmelidirler. Ters durumda yöneticinin yönetsel gücü belli sınırlar dışına çıkamaz (Akt. Özmen, 1997). Çatışma; örgütler için değişim, uyum sağlama ve iyi sonuçlar elde etmek için gerekli olmanın yanı sıra olumsuz ve yıkıcı sonuçlarından kurtulmak, yararlı ve yapıcı sonuçlar elde etmek için çatışmanın iyi yönetilmesinin bir zorunluluk olduğu ortaya çıkmaktadır (Özgan, 2006). Çatışma çözmede izlenecek yolların bazıları; hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve problem çözmedir. Eğer birey çatışma çözme sürecinde kendisini ve hedeflerini öncelikli ve olmazsa olmaz olarak görüp karşısındaki kişiye ve ilişkiye verdiği önemi minimum düzeyde tutuyorsa bu çatışma çözme yaklaşımı hükmetme olduğu söylenebilir. Ters durumda, yani birey kendisini ve hedeflerini dikkate almıyor ve karşısında var olan kişinin amaç ve çıkarlarını en üst düzeyde dikkate alıyorsa bu durumda da gösterilen yaklaşım biçimi uymadır. Tarafların kendilerini ve karşısındakileri orta düzeyde önemseydiği çatışma çözme yaklaşımı uzlaşma, yüksek düzeyde önemseydiği ve dikkate aldığı çatışma çözme stili ise problem çözmedir (Miall, Ramsbotham, Woodhouse, 1999. Akt. Öner-Koruklu, 2011).

Çatışma çözümünün olumlu sonuçlar verebilmesi için, tarafların işbirliği yapma eğiliminde olması ve problem çözme becerilerinin yüksek olması gerekmektedir (Moore, 1987, Akt. Öner-Koruklu, 2011). Çatışma çözümünde olumlu değişim ve gelişmeyi elde edebilmek için bireylere hem kendilerinin hem de başkalarının farkında olmaları gerektiği, karşısındakini dinleme yetilerini kullanma, kişinin duygu ve düşüncelerini bilmelerini ve bu duygu ve düşüncelere karşı kendi tepkilerini verebilme yetisi kazandırılmalıdır (Korkut, 2004, Akt. Öner-Koruklu, 2011).

Sosyal kurumların sürekli ve artan bir hızla değişiyor olması bireylerin sosyalleşmelerini engellemektedir. Aileler yaşam sũrdũrdũkleri yerleri çeşitli nedenlerle değiştirmektedirler. Bu durum eski sosyal çevrenin yok olmasına neden olmaktadır ve bireyler yeni yerlerine uyum sorunu ve çatışmalar yaşamaktadır. Bu durumda bireyselliğin n plana çıkmasına ve bireyler kendilerinin dışındaki insanların gereksinimlerine karşı duyarsızlığını artırmaktadır. Bunun sonucu olarak bireyler çevrelerinde olup bitenlere karşı ilgisiz kalmaktadırlar (Bacanlı, 2012).

Son yıllarda ynetimde başarı gsteren ynetenler ya da liderlerin rgũt ynetmekteki başarısını inceleyen literatũrde, ynetimdeki başarı ile sosyal zeka dũzeyleri arasında ilişkinin var olduğunu ileri sũren grũřlere sıklıkla rastlanır duruma gelmiştir (Karadoğan, 2010). Sosyal zekâsı yũksek olan bireylerin bu zelliklerini diğer insanlarla iletişim ve ilişkilerine yansıtılabildikleri takdirde birçok sorunun nũne geçmeleri olasıdır. Sosyal zekâ dũzeyi yũksek olan insanlar sağlıklı ilişkiler kurarlar ve bunun sonucunda çevreleri tarafından benimsenmeleri ve beğenilmeleri mũmkũn olur. Bu durum bireylerin gerek eğitim gerekse iş yaşamında başarılı olmalarına ortam hazırlayacaktır (Doğan, 2006).

Sosyal zekânın başta gelen zellikleri arasında yer alan başkalarının duygularını ve hislerini fark edebilme becerisi, karar alma dneminde , rgũtũn gelişmesi ve sosyal sorunlarının yok edilmesinde bireylerin birbirlerini anlama becerilerini n plana çıkarmaktadır. Ayrıca, sosyal zeka, toplumu veya grubu ynetenlerin kural veya normları uygulamalarını kolaylaştıracak gibi, beraberinde rgũt ũyelerinin gũvenini artıracaktır. Sosyal zeka, rgũtlerde bilhassa problemlerin zũmũnde farklı yaklaşımların geliştirilmesinde ve bu yaklaşım biçimine gre davranış belirlenmesi ynũnden çok nem taşımaktadır (Hançer-Tanrısevdi, 2003).

Herhangi bir kurum veya sosyal çevrede çatışmalar yaşanabilir ve bu durum iyi ynetilirse çatışmalar kurum veya sosyal çevrenin gelişmesini sağlayabilir. Sosyal ilişkilerde veya iş ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaların olumlu sonuçlar ortaya çıkarılabilmesi için bireylerin birbirlerini anlayabilir olmalarını gerektirmektedir. Bunun için kişiler tanımlanmalıdır. Onların bakış açısından yaşananlar değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonrasında sosyal zekânın yardımıyla kurulacak olan iletişimle çatışmanın nedenleri karşılıklı her ynũyle değerlendirilmelidir.

Bu araştırma ile sosyal zekânın yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi ortaya çıkarılacaktır. Araştırma, çatışmaları çözmek için sosyal zekânın nasıl kullanılacağını belirlebilmesi açısından da önemli olabilir. Ayrıca, araştırma sonuçları dikkati, yöneticilerin ve öğretmenlerin sosyal zekâ düzeylerinin geliştirilmesinin gerektiğine yönlendirebilecektir. Konu ile ilgili olarak araştırmaların artacağı düşünülmektedir. Bu araştırmalarla Karadoğan'ın(2010) belirttiği gibi, sosyal zekâda yaşanacak olan gelişme yöneticilere ve öğretmenlere diğer çalışanlarla ve öğrencilerle kurdukları iletişimde yön göstererek iş ortamının iyileşmesini ve çatışmaların daha iyi yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, ilk önce Sosyal Zekâ; ardından da, Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetimi Stilleri konuları ayrıntılı bir şekilde tanıtılmıştır. Konularla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar sunulmuştur.

2.1. Başlıca Zekâ Kuramları

Bu bölümde literatürde yer Alan Triarşik Zeka Kuramı, Piaget'in Zeka Kuramı, Çoklu Zeka Kuramı ve Sosyal Zeka Kuramının açıklamaları yapılmıştır.

2.1.1. Triarşik Zekâ Kuramı

Sternberg Triarşik Mind adlı kitabında IQ testleriyle ilgili yaptığı değerlendirmesinde birçok problemin varlığından söz etmiştir. Bu sorunları şöyle sıralamıştır (Sternberg, 1998, Akt. Selçuk ve arkadaşları, 2003, s.7).

- Zaman ölçerin doğru kullanılmaması
- Ekinsel önyargılar
- Akademik önyargılar
- IQ'nün nicelik olarak değişmez, var olan kapasite artırılmaz olarak kabul edilmiş olması
- Genel olarak kabul edilmiş bir zekâ kuramının var olmaması
- Zekânın göstergesinin sözel, uzamsal ve sayısal muhakemeyle sınırlı olması

Stenberg zekâyı etkileşerek çalışan farklı bileşenlerinin olduğu, kişinin iç dünyası ve dış dünyası ile tecrübelerinin zekâyla bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Stenberg'e göre zeka, kişinin zihinsel yetileri ile başkalarına ihtiyaç duymadan kendi yönetimini gerçekleştirme kapasitesidir. Triarşik kuram bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alan içermektedir. Bileşimsel alan, kişinin zekice tavırlar sergilerken yardım aldığı bilişsel

süreç ve oluşumları içinde bulunduran iç dünyasını kapsamaktadır. Bağlamsal alan, kişinin çevresel etkenleri değerlendirmede kullandığı süreçleri ve dış dünyasını içinde barındırmaktadır. Deneyimsel alan ise kişinin tecrübelerinin iç ve dış dünyasıyla ilişkilerini kapsamaktadır. (Selçuk vd., 2003).

2.1.2. Piaget'in zekâ kuramı

Piaget bireyleri birbirinden farklı kılan en önemli zihin etkinliği olan zekânın temel özelliklerini üç noktada toplamıştır. Bunlar:

- Zekâ organizmanın çevreye uyum sağlama becerisinin özel bir durumudur. Bu uyum sağlama bireyin çevre ile etkileşimini gerçekleştirir.
- Zekâ bir tür denge durumudur. Zihinsel yapılarla çevre arasında durmadan kendini yenileyen bir denge sözkonusudur.
- Zekâ bir tür zihinsel işlemler sistemidir (Kulaksızoğlu, 2004, Akt. Güney, 2009).

2.1.3. Çoklu zekâ kuramı

Zekâ ile ilgili sunulan görüşlerin zekâ konusuna ne kadar açıklık getirdiğini en iyi belirleyen kişi olarak Howard Gardner şunları ifade etmiştir. Bireylerin gösterdiği her özelliğin zeka sayılamayacağını, zeka sayılabilmesi için bir dizi sembole sahip olması, kültürel olarak önemli olması, zeka kullanıldığında ürün ve hizmet üretilebilmesi, içinde problem çözebilme becerisinde olması gerektiğini vurgulamaktadır (Gardner, 1984: Akt. Güney, 2009: s.8). Çoklu zeka kuramına göre her eğitimci için öncelikli amaç, öğrencinin zeka seviyesini belirlemek değil, hangi zeka alanında daha başarılı olduğunu belirleyebilmektir (Burma, 2003).

Gardner'a göre insan zekâsı daha geniş, daha evrensel ve daha zengin bir içeriğe sahiptir. Bu zengin içeriğin çoklu zeka olduğunu söyleyerek yedi farklı zeka tanımı yapmıştır. Bunlar zekalar şunlardır (Saban, 2001).

- Sözel-Dilsel Zekâ
- Mantıksal-Matematiksel Zekâ
- Görsel-Uzamsal Zekâ
- Müzikal-Ritmik Zekâ
- Bedensel-Devimduyumsal Zekâ

- İçsel-Öze Dönük Zekâ
- Kişiler Arası- Sosyal Zekâ
- Doğa Zekası (Gardner 1995 yılında eklemiştir)

2.1.4. Sosyal zekâ kuramı

1920 yılında zekâ ile ilgili araştırma ve IQ testlerinin uygulanmaya başladığı dönemde psikolog Edward Thorndike "sosyal zekâ"yı şöyle tanımlamıştı. Rahat yaşamak için hepimizin ihtiyaç duyduğu bir beceri olan "insanları anlama ve idare etme yeteneğidir. İkinci olarak insan ilişkilerinde akıllıca davranma becerisidir (Goleman, 2006).

Kişisel zekâ ilk olarak 1920 de Thorndike tarafından tanımlanmış olmakla birlikte o güne kadar zekâ ile ilgili yapılan birçok tanımda sosyal zekânın tanımına rastlanmaktadır. Daniel (1997) zekanın çevre uyum yeteneği olarak tanımlamıştır. Burada çevreye uyumla anlatılmak istenenlerin kapsamına kişiler ve onlarla olan ilişkiler de girmektedir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi zekanın tanımını yapanlar farkında olmadan sosyal zekanın tanımı yapılmıştır. Thorndike 1920 de zekayı; sosyal zeka, mekanik zeka ve soyut zeka olarak tanımlamasıyla birlikte sosyal zeka ilk kez dile getirilmiştir (Doğan, 2006, s.12) ve sosyal zekanın tanımı "insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme, erkekleri, kadınları, kız ve erkek çocuklarını anlama ve yönetme yeteneği" olarak yapılmıştır (Ünal Karagüven, 2015, Vaykos, 2015).

Sosyal zeka:

- İnsanları anlama ve idare etme yeteneği,
- İnsan ilişkilerinde ustaca davranma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Her ne kadar sosyal zekânın tanımı konusunda belli bir anlaşmaya varılamamış olmakla birlikte, Thorndike'den sonra araştırmacıların yaptıkları sosyal zekâ tanımlarında Thorndike'nin tanımı belirleyici olmuştur (Doğan, 2006). Moss ve Hun'un 1927 yılında yaptığı tanımında sosyal zekâ "insanlarla geçinebilme ve anlaşabilme becerisidir. Strang'in 1930 yılında yaptığı tanımında, sosyal zekanın insanlarla anlaşabilme becerisi olduğunu ifade etmiş ve iki boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlardan biri bilgi (insanlar hakkında bilgi) diğeri ise fonksiyon (sosyal zekanın pratiği) dur. Vernon'un 1933 yılında yapmış olduğu tanımında sosyal zeka insanlarla geçinebilme yeteneği, insan ilişkilerinde rahatlık, sosyal konularda bilgi, başkalarının özelliklerini veya durumlarını

anlayabilmekle birlikte başkalarından veya gruptan gelen uyarıcıya da duyarlılığı içerdiğini ifade etmiştir. Sosyal zekanın tanımına katkı sağlayanlardan biri olarak Wedeck 1947 yılında yapmış olduğu tanımında sosyal zeka, insanların ruh hallerini ve güdülerini doğru olarak değerlendirmedir demiştir (Doğan ve Çetin, 2008; Karadoğan, 2010). Bu zeka, çevredeki kişilerle iltişime geçme, onların durmlarını bilme, bu insanları psikoljik durumlarını ve becerilerini anlamak gibi davranışları anlatır (Campbell, Campbell ve Dickinsan, 1996; Akt. Bümen, 2004).

Gardner kuramının ilk gündeme taşıdığında sosyal zekâ ve içsel zekâyı "kişisel zekâlar" adı altında iki başlıkta ifade etmişti. Daha sonraki çalışmalarında sosyal ve içsel zekanın kısmen birbirine benzesede aslında birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşmıştı. Sosyal zeka diğer insanlar hakkında bilgi edinmek o insanlarla başarılı ve onları etkileyebilecek bir iletişim kurmak amacıyla kullanılır. Çevrelerindeki insanlara ilgi göstermek, beraber iş yapmak, birlikte bilgilenmek ve onları bilgilendirmek sosyal zekası etkin olan kişilerin zevk aldığı durumlardır (Selçuk, Kayılı, Okut, 2003).

Harward Gardner çoklu zekâ teorisinde sosyal zekâyı şöyle tanımlamıştır. "Bireyin diğer psikolojik durumlarını, hislerini, isteklerini, motivasyonlarını ve amaçlarını, çalışma tarzlarını, onlarla nasıl beraber iş yapabileceğini fark edebilme, sorunları ve karışıklıkları çözebilme" yeteneği olarak tanımlamıştır. Ayrıca yüz ifadelerine, seslere ve mimiklere karşı duyarlı olmayı, bireyler arası ilişkilerde farklı özelliklerin farkına varma ve uygun ve etkili cevap verebilme olarakta tanımlanabilir (Armstrong, 1994; Akt. Ünal Karagüven, 2015).

Sözlü ya da sözsüz iletişim becerisine sahip olan kişiler bu zekâ çeşidinin üyeleridirler. Özellikle grup çalışmalarına yatkındırlar ve insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilme, ifade etme, yorumlayabilme, insanlarla empati kurabilme gibi sosyal ve iletişim alanlarında çok başarılıdırlar. Sosyal zekaya sahip insanlar, iyi bir konuşmacıdırlar ve çevrelerindeki kişilerin hislerine karşı oldukça duyarlıdırlar. Gözlemcidirler. İkna becerileri çok gelişmiştir. Espri yetenekleri gelişmiş olduğu için için buldukları ortamda hemen dikkatleri üzerlerine toplarlar çekerler. Oldukça çok arkadaşları vardır, çevrelerindeki insanların ilgisini çekmekten hoşlanırlar. Buldukları veya yeni katıldığı ortamlara uyum sağlamakta beceriklidirler ve farklı insan gruplarıyla bir arada olmaktan zevk alırlar. Başka kültürlere çok meraklıdırlar. Hoşgörülü, ikna gücü

yüksek insanlardır. Grupla birlikte çalışmaktan zevk alırlar, paylaşımcıdırlar. Zevk aldıkları işler arasında yönetmek, organize etmekte vardır ve bu alanlarda da başarı grafikleri yüksektir. Öğretmenlik, rehberlik, politika, danışmanlık, psikologluk, yönetim ve organizasyon uzmanlığı bu zeka türüne sahip bireylerin yapabileceği mesleklerdendir. Sosyal zekâ, insanlarla ilişki kurma, diğer bireylerin ruh hallerini, güdülenmişliklerini ve yönelimlerini anlama ve davranışlarını yorumlama yeteneğine sahip olmaktır. Bu zeka türünde etkin olan bireylere politikacılar, liderler, öğretmenler vb örnek olarak verilebilir. Bu zekanın özündeki kapasiteler şöyle sıralanabilir;

- İnsanlarla sözlü ya da sözsüz etkili iletişim kurma ve bir grupta işbirliği içinde çalışma
- Bir bireyin ruhsal durumunu, duygularını okuma ve karşıdaki kişinin bakış açısıyla dinleme
- Empati kurma; Bir başkasının bakış açısıyla düşünebilmeyi ifade eder (Bak, 2004)

Thorndike'ka göre sosyal zekâ, insan ilişkilerinde akıllıca davranmaktır. Bu akıllıca davranmanın içerisinde insanları ve olayları anlama, olabilecek önceden sezme ve olayların durumuna müdahale ederek, kendi istediği biçimde sonuçlanmasını sağlayacak yetenek ve beceri vardır (Karadoğan, 2010).

Albertch (2006) sosyal zekâyı tanımlarken; diğer bireylerle anlaşabilme ve onlarla işbirliğinde bulunabilme becerisi olduğunu söylemiştir. Sosyal zeka; bazen sadece insan ilişkilerindeki beceri olarak ifade edilirken, bazende olayların ve durumların farkında olmak ve onları etkileyen sosyal hareketlilik ve bir insanın diğerlerini yönetirken amaçlarına ulaşabilmesinde ona yardımcı olan etkileşim biçimi ve strateji bilgisi olarak tanımlar. Bu tanıma ek olarak kişisel sezgi, bireyin kendi fikrinin farkında olması, bilmesi ve karşı tepki geliştirmesini de ekleyebiliriz (Akt:Salur, 2009).

Marlowe (1986), sosyal zekâyı "sosyal zekâ ya da sosyal yeterlik, Kişiler arası ilişkilerde bireyinin kendisi içinde, insanların his, fikir ve davranışlarını anlama, tanımlama ve bu tanımlamaya uygun davranış sergileme becerisi olarak tanımlamıştır (Akt: Bacanlı, 2014).

Bar-On (1997) ise yaptığı tanımlamada sosyal duygusal zekâ kavramını kullanmıştır ve bu tanımlamaya göre; sosyal çevrenin baskı ve istekleriyle mücadele edebilmeyi sağlayan bilişsel olmayan becerilerdir (Akt:Aslan, 2008). Cantor ve Kihlstrom'a (1989) göre sosyal zekâ, kişinin önce kendini, sonra diğer insanları ve sosyal yaşantıları ve bu yaşantılardaki

değişmeleri anlamaktır. Kuramlarında sosyal zekâyı sosyal yaşamlarında karşılaştıkları durumlara uyum sağlamaya odaklı fonksiyonel bir bilgi biçiminde tanımlanmıştır. İnsanların yaşamlarında karşılarına çıkan durumları değerlendirirken sosyal zekâlarının oluşturduğu birikimleri kullandıklarını, hedef oluşturma, plan yapma, gözleme ve sosyal hareket biçiminin incelenmesinde üst yolun (üst biliş) kullanıldığını ve üst yolun sosyal zeka ile ilgili önemli bir parça olduğunu ileri sürmektedirler (Akt: Karadoğan, 2010).

Sosyal zekâ, bir insanın çevresindeki diğer insanların duygularını, düşüncelerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını anlama, ayırt etme ve karşılama kapasitesidir. Sosyal zekası yüksek olan insanlar, diğer insanların yüz ifadeleriyle, sesleriyle ve mimikleriyle ne anlatmak istediklerini kolay anlarlar ve çevrelerindeki insanlar arasında var olan farklılıkları rahatlıkla analiz ederek doğru yorumlama ve değerlendirme becerisi gösterirler. Ayrıca sosyal zeka konusunda etkin olan bireyler, grup içerisinde grup üyeleri ile işbirliği yapma, onlarla uyumlu çalışma ve bu bireylerle etkin bir şekilde sözlü veya sözsüz iletişim kurma gibi becerilere sahiptirler (Saban, 2009).

Sosyal zekâyaya sahip insanlar karşılarındaki bireylerin huy, anlayış ve yöntemlerini hemen fark ederler. İnsan ilişkileriyle ilgili kazanılan bilgi; diğer insanların açık yada saklı olan isteklerini ve eğilimlerini bilme, bu bilgileri kullanarak farklı kişilerden oluşan insanlar topluluğunu etkileme ve amaçlanan hedef doğrultusunda harekete geçmelerini sağlama olanağı verir (Şaban, 2004). Sosyal zekâsı yüksek bireyler iletişim içerisinde olduğu bireylerin psikolojik durumlarını, isteklerini, neşeli ve öfkeli durumlarını, dürtülerini anlayabilme, elde ettiği durumlara göre tavır belirleyebilme, başkalarıyla iyi iletişim kurabilme ve iyi geçinebilme becerisine sahiptirler. Grup içerisindeki etkileri fark edilir ve ilişkide olduğu insanların beklentilerini anlayıp onların duygu dünyalarına sahip olabilirler. Sosyal zekası yüksek olan insanlar karşısındakine fark ettirmeden de onun niyetini, isteklerini ve fikirlerini kolaylıkla anlayabilir ve onları etkileyip yönlendirebilir (Kızıltepe, 2004).

Sosyal zekâsı yüksek kişiler çevrelerindeki kişileri anlamak ve onlarla iyi iletişim kurabilmek için vücut dillerini etkili biçimde kullanırlar. Arkadaş olmak için ne yapmaları gerektiğini ve bu ardaşlığı devam ettirebilmenin koşullarını iyi belirlerler ve amaçlarında başarılı olurlar. Sosyal zekası yüksek olan insanlar iyi bir iletişimci, iyi bir dinleyici ve bu

özellikleri sayesinde tüm insanlarla iyi bir ilişki kurabilirler. Sosyal zekası yüksek insanlar farklı kültür, yaş ve ırktan insanlarla rahat bir ilişki kurabilirler ve onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlayabilirler. Sosyal zekası yüksek insanlar iş yaşamında da çalışanlarla kaliteli ilişkiler kurarak başarılı sonuçlar alınmasında etkili olurlar (Buzan, 2002).

Sosyal öngörüş ve başkalarının davranışlarını önceden tahmin edebilme becerisi ile insan ilişkilerinde büyük başarılar elde etmek ve olayları kendi lehine çevirmek mümkündür. Bilmek gerekir ki kişinin yaşamının her dönemindeki başarısı büyük ölçüde kişileri doğru anlama ve onlarla başarılı iletişim kurma becerisine bağlıdır. Kişiler arası zekası yeterli olmayan bireyler çevreleriyle gerekli olan iletişimi sağlamakta zorlandıkları için yalnız kalma olasılıkları yüksektir. Bireylerin iletişim kurmadaki bu başarısızlıkları başta, evlilik, iş, okul ve aile yaşamları olmak üzere yaşamlarının bir çok boyutunda olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Doğan, 2006).

Sosyal zekâ insanlar arasındaki farkları-özellikle ruh hali, mizaç, isteklendirme ve niyetlerindeki karşıtlıkları-fark etmeye dönük temel bir kapasite üzerine kurulur. Bu zekanın daha gelişmiş biçimleri yetenekli bir yetişkinin, saklanmaış olsalar dahi, başkalarının niyetlerini ve arzularını okumasına imkan verir. Beyin araştırmalarından gelen tüm göstergeler, frontal lobların kişiler arası bilgide önemli rol oynadığına işaret eder. Bu alanın hasar görmesi büyük kişilik değişikliklerine yol açabilirken diğer problem çözme formları zarar görmeden kalabilir, böyle bir yaralanmadan sonra kişi çoğu kez "aynı kişi" değildir (Gardner, 2013).

Sosyal zekâ;

- Kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olma ve bu duygu ve düşünceleri doğru bir biçimde anlatabilme,
- Bireylerin duygu, düşünce ve isteklerini anlayabilme,
- Çevrede yaşananların farkında olma,
- Sosyal ortamlarda iyi, sağlıklı ve kolay yıkılmayan ilişkiler kurabilme,
- Ekinsel ve düşünsel farklılıkların neler olduğunu bilerek, bu farklılıkları doğru yönetebilme,
- Kişi ve toplulukları etkileyebilme, ikna edebilme becerilerini kapsayan bir kavram... özetle kişinin çevresinde yaşananları kavrama, her koşulda etkili iletişim kurma ve **"söylen(e)meyeni okuyabilme"** kapasitesi olarak tanımlanabilir (Özülke, 2015).

Sosyal zekânın boyutları hakkında bir çok araştırmacıların birbirinden değişik yaklaşımları bulunmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.4.1. Walker ve Foley'in sosyal zekâ modeli(1973)

Walker ve Foley'in sosyal zekâ modelinde şu tanımlara yer verilmiştir (Bacanlı, 2014).

- İnsanlara ilgi gösterme becerisi.
- Başka insanların fikir, his ve ne yapmak istediklerini fark edebilme becerisi.
- Bireylerin duygu, karakter ve istekleriyle ilgili doğru bir değerlendirme yapabilme becerisi.

2.1.4.2. Marlowe'un sosyal zekâ modeli (1986)

Marlowe (1986) sosyal zekânın birbiriyle ilişkili, ama kısmende farklı beş tanımının olduğunu ileri sürmüştür.

- Organizmanın hedef geliştirme ve hedefe yönelik etkinlik gösterme yetenekliliği (Motivasyon).
- Bireyin kişisel yeterlik ve başarı beklentisi (Sosyal kendine yeterlik)
- Başkalarını bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak anlama örüntülerinde ortaya çıkan kişilik özelliği (Empati becerileri)
- Olumlu pekiştireç geliştirecek eylemlerde bulunma becerisi.
- Sosyal açıdan yararlı davranışları yerine getirmede etkilik (Performans)

Marlowe çalışmalarında elde ettiği bulguları değerlendirerek sosyal zekâyı birbiriyle ilişkili olmasına rağmen kısmende olsa birbirinden farklılık gösteren dört bölümde değerlendirmenin doğru olduğunu ifade etmiştir. Bunlar:

- Sosyal ilgi (başkalarına ilgi duymak),
- Sosyal kendine yeterlik,
- Duygudaşlık (empati) becerileri (başka insanları bilişsel ve duyuşsal olarak anlama becerisi)
- Sosyal performans (başarım) yetenekleridir (gözlenebilir sosyal davranışlar).

Fakat yapmış olduğu etmen analizi sonuçlarına göre beş etmen ortaya çıkmıştır. Bu etmenler; olumlu kişiler arası ilişkiler, sosyal beceriler, empati becerileri, duygusal anlamlılık ve sosyal kaygıdır (Akt: Bacanlı, 2014; Karadoğan, 2010).

2.1.4.3. Kozmitzki ve John'un sosyal zeka modeli (1993)

Kozmitzki ve John (1993) sosyal zekanın yedi boyuttan oluştuğunu savunmuşlardır.

- Diğer insanların içsel durumlarını ve ruh hallerini algılama,
- İnsanlarla ilişki kurmada genel beceri,
- Sosyal kurallar ve sosyal yaşamla ilgili bilgi,
- Karmaşık sosyal durumlarda sosyal sezgi ve duyarlılık,
- Diğer insanları yönlendirmede sosyal etkinlikleri kullanma,
- Empati
- Sosyal uyum (Akt. Salur, 2009).

2.1.4.4. Lazear'ın sosyal zekâ modeli (2000)

Sosyal zekânın gelişmesi beraberinde topluluklarda iş birliği ve takım olma bilincinin gelişmesini sağlar. Bu zekânın özellikleri şunlardır (Lazear, 2000, Akt. Bümen, 2004, Gümüş, 2011)

- İnsanlarla sözlü ya da beden dili ile etkili iletişim kurma: Bu beceri iletişim içerisinde bulunduğumuz bireyin söyledikleriyle birlikte söylemediklerini de kullandığı beden dili ve ses tonunda meydana gelen değişimle birlikte neyi anlatmak istediğini fark etmeyi kapsar.
- Bir kişinin psikolojik durumunu, duygularını anlama: Bu beceri iletişim içinde bulunduğumuz bireyin mutlu, mutsuz, sıkılgan ya da öfkeli olup olmadığının farkına varmamızı sağlar. Etkin ve sürdürülmesi istenecek bir iletişim kurulmasının en önemli unsurudur.
- Grupla işbirliği içinde çalışma: Bir toplulukta elde edilecek ürün, topluluk bireylerinin çalışmalarının sonucudur. Bir toplulukla birlikte neler yaptığımız, işbirliği durumumuz bu zekada yer alır.
- Karşıdaki kişinin bakış açısıyla dinleme: Günlük yaşamımızda kurduğumuz iletişimde konuşmaları genelde kaçıırız. Çünkü karşıdaki kişiyi dinlerken kendi kafamızdakiler daha etkindir. Bu beceri, yalnızca karşıdaki kişinin ne söylemek istediğiyle ilgilenip, onun söylediklerini pür dikkat dinlemeyi ve o konuda kendi düşüncelerimizi duymamaktır.

- Empati kurma: "Kişinin kendini başka bir bilincin yerine koyarak söz konusu bilincin duygularını, isteklerini ve düşüncelerini, denemeksizin anlayabilmesi becerisi" şeklinde tanımlanabilir (Basch, 1983: Akt. Ünal Karagüven 2015). Bu bileşen, diğer insanların bakış açısını, değerlerini, hislerini, inançlarını özellikle bizimkiyle aynı olmadığına anlamayabilmeyi anlatır. Bu durum karşımızdaki kişinin düşüncelerine katılmamızı, aynı düşünmemizi gerektirmez. Sadece onun yaklaşımının önemli olduğuna ve neler yaşadığını anlamayı ifade eder. (Gümüş, 2011).

Thorndike'in sosyal zeka tanımında olduğu gibi; eğer insanlar birçok şeye diğer insanların bakış açılarından bakmayı becerebilirlerse, onları daha iyi anlamayı başarmış olurlar. İnsanları anlama becerisinin sonucu olarak onları kolay yönetme şansını yakalamış olurlar (Hançer-Tanrısevdi, 2003).

- Sinerji kazanma ve yaratma: Grup halinde yapılan bir çalışmada elde edilen başarı, tek tek kişilerin eseri değil, grubun gücünün ortaya çıkardığı bir sonuç olduğuna inanmayı ve o doğrultuda bir çaba harcamayı anlatır.

2.1.4.5. Silvera ve arkadaşlarının sosyal zeka modeli (2001)

Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) sosyal zekânın;

- Sosyal bilgi süreci
- Sosyal beceri süreci
- Sosyal farkındalık olmak üzere üç farklı boyutta incelendiğini ifade etmişlerdir.

Sosyal bilgi süreci, kişinin kendisi ile birlikte çevresindeki insanların, duygu ve fikirlerini anlaması, vücut dillerini tanımlayabilmelerini, ilişkilerinde diğer insanların arzu ve ümitlerini anlaması gibi yeterlikleri içinde bulundurmaktadır. **Sosyal farkındalık boyutu** ise bireyin kendisini çevreleyen sosyal ortama ve bu ortamın oluşturduğu koşullara uygun davranma yeteneğini anlatmaktadır. Sosyal zekası yüksek olan birey bulunduğu sosyal ortamlarda ne zaman ne yapacağını ve oradakileri nasıl etkileyeceğini çok iyi bilir. Sosyal beceriye sıra gelince sosyal zekânın uygulanmasıyla ilgili durumları ifade eder. **Sosyal beceri düzeyi** yüksek olan bireyler sosyal ortamlara kolaylıkla girebilir, diğer insanlarla kolay anlaşır sosyal ortamlara kolay uyum sağlar (Doğan ve Çetin, 2009).

2.1.4.6. Buzan'ın sosyal zekâ modeli (2002)

Buzan'ın sosyal zekânın sekiz etmeden oluştuğundan söz etmektedir. Bunlar; İnsanları okuma, etkin dinleme, sosyal ortamlara ve çevrelere kolayca girebilme, başkalarını etkileme, sosyal ortamda etkin olma, müzakere sosyal problem çözme, ikna edebilme ve sosyal ortamlarda nasıl davranacağını bilmedir (Karadoğan, 2010).

2.1.4.7. Albrecht'in sosyal zekâ modeli (2006)

Albrecht sosyalzekânın iç içe geçmiş beceri gruplarından biri olarak ele alınmasının daha iyi anlaşılmasını sağlayacağını ifade etmiştir. Sosyal zeka çok düşük ise bireyde toksik özellik gösterir, çok yüksek ise bu durumda da besleyici özellik gösterir. Yüksek sosyal zekaya sahip bireyler sosyal ilişki içerisinde bulunduğu kişilere beden dilleriyle onların mutlu olmalarını sağlayacak, sözcüklere dökülmemiş iletiler gönderirler. Albert sosyal zekayı yapmış olduğu çalışmalar sonrasında beş farklı yetenek ölçüsü ile değerlendirmiştir. Bu model sosyal zekayı tanımlamakla birlikte sosyal zekânın gelişmesinde sağlayacaktır. Bunlar;

- **Durum Bilinci:** Bu ölçü bir tür sosyal radardır. Durum bilinci; çeşitli durumları yönlendiren, dile getirilmeyen arka plan olaylarının, paradigmaların ve sosyal kuralların, yani kültürel "hologramların" bilgisini içerir. Bu da başkalarının sahip olabileceği çeşitli bakış açılarına karşı hoşgörülü olmak ve insanların stres, çatışma ve belirsizlik karşısında gösterdikleri tepkileri uygulamalı olarak hissetmek demektir.
- **Duruş:** Sıklıkla hal olarak ifade edilen duruş, sözlü ve sözlü olmayan model yelpazesini kapsar. Birinin görünüşü, duruşu, ses kalitesi, maskelenmiş davranışları gibi onun diğer insanlar üzerinde bıraktığı izlenimi meydana getiren bir dizi sinyallerden oluşur.
- **Samimiyet:** Bu boyut, diğer insanlara ve kendinize karşı ne kadar dürüst ve samimi olduğunuzu gösterir. Başka insanların sosyal alıcıları bizi dürüst, açık, namuslu, güvenilir ve iyi niyetli ya da güvenilmez kişiler olarak algılamalarına yol açan davranışlarımızdan çeşitli sinyaller alırlar.
- **Açıklık:** Kendimizi anlatabilme, fikirlerimizi dile getirebilme, verileri saklamadan net ve olduğu gibi aktarabilme, görüşlerimizi ve eylem önerilerimizi net bir dille ifade edebilme becerisidir. Diğer insanların bizimle işbirliği yapma olanağını sağlar.

- **Empati:** İki insan arasındaki ortak duygu olarak tanımlanır. bu anlamda empatiyi pozitif etkileşim ve diğer bir kişiyle işbirliğine yol açan bağlılık durumu olarak düşünürüz. Bu düşünce boyutu sizi, gerçekte başkalarının hislerinin ne kadar farkında olduğunuz ve onlara ne kadar saygı duyduğunuz konusunda düşünmeye yöneltir. Empatini genel anlamı, bir kişiye ona yakın olduğunuzu hissettirmek ve onun hislerine değer verip paylaşmak demektir (Albert, 2006, s.42, 44, 79, 98,120,151).

2.1.4.8. Golemanın sosyal zekâ modeli (2006)

Goleman (2006) ise sosyal zekânın; sosyal farkındalık yani diğer insanlarla ilgili sezgimiz ve sosyal becerimiz, yani bu farkındalıkla ne yaptığımız olmak üzere iki kategoride inceleyebiliriz (Goleman, 2014).

Sosyal farkındalık

Sosyal farkındalık, diğer insanların iç dünyasını sezinlemekle beraber, duygularını, fikirlerini anlamaya ve birbirine karışmış sosyal durumları kavramayı da içine alan çeşitliliği kapsar. Şu unsurlardan oluşur.

- Temel empati: Diğer insanların mutluluklarının, sevinçlerinin yanısıra mutsuzluklarını, üzüntülerini, paylaşmak, sözsüz duyguları anlatan işaretleri fark edebilmek.
- Uyum: Pür dikkat dinlemek, bir kişiye uyum sağlamak.
- Empatik isabet: Başka insanların fikirlerini, duygularını ve amaçlarını doğru tanımlamak.
- Sosyal Bilgi: Sosyal dünyanın çalışma biçimi hakkında bilgi sahibi olmak.

Sosyal beceri

Sosyal farkındalığa dayanan sosyal beceri, pürüzsüz ve etkili ilişkilere olanak sağlar ve şu unsurları içinde barındırır.

- Eşzamanlılık: Sözsüz düzeyde pürüzsüz etkileşim.
- Benlik sunumu: İnsanları etkileyecek biçimde kendini tanıtmak.
- Nüfuz: Sosyal etkileşimlerin yönünü ve sonucunu değiştirebilmek.
- İlgililik: Diğer insanların gereksinimlerini önemseyip, duruma uygun bir davranış sergilemek.

Sosyal zekâlı liderlik, tam bir varlık gösterip ahenk kurmakla başlar. Lider bağlantı kurduğu anda, insanların duygularını ve neden öyle hissettiklerini sezmekten, onları olumlu bir ruh haline sokan pürüzsüz etkileşimlere kadar geniş kapsamlı bir sosyal zeka devreye girebilir.

2.1.5. Sosyal zekâsı yüksek bireylerin özellikleri nelerdir

Sosyal zekâsı yüksek olan insanlar, karakter ve kişilik özelliklerini belirleme ve tahlil etmekte çok başarılıdırlar. Başkalarını anlamada zorluk yaşamazlar ve insan ilişkilerinde akıllıca yaklaşımlar sergileme en belirgin özellikleri olarak ortaya çıkar. Öyleki; insanların hislerini anlayabilme, eğilimlerinin ve sorunlarının farkına varabilme, içgörü sahibi olabilme becerileri aracılığıyla başkalarının ne hissettiğini anlamalarını, yakınlık kurabilmelerini ve uyumlu olabilmelerini sağlar. Bu durum insanlarla rahat iletişim kurmalarını, onların tepkilerini ve hislerini akıllıca belirleme sonucunu doğurur. Sonrasında onları kolayca yönlendirir, organize eder ve insani faaliyette kolayca çatışmaya dönüşebilecek tartışmaların sorunsuz bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Başkalarının birlikte olmaktan, aynı ortamı paylaşmaktan zevk aldığı kişilerdir. Birlikte olduğu kişilere duygusal doyum sağlarlar ve onları iyi ruh haline sokarlar (Doğan, 2009). Sosyal zekâyâ sahip bireylerin özellikleri şunlardır (Vural, 2003):

- Arkadaşları ve yaşlılarıyla beraber zaman geçirmekten zevk alırlar.
- Liderlik özelliğine sahip bireylerdir. Dernek ve sivil toplum kuruluşları gibi yerlerde aktif görevler üstlenmekten kaçınmazlar.
- Empati kurma ve ikna etme becerileri çok yüksektir.
- Grup çalışmalarından, işbirliği yapmaktan ve arkadaşlarına öğretmekten zevk alırlar.
- Arkadaşlarınca aranan bireylerdir. Birçok arkadaşları vardır.
- Başkalarıyla iletişim kurmaktan ve onları önemseydiğini hissettirmekten mutluluk duyarlar.

2.1.6. Sosyal Zeka Geliştirilebilir mi?

Literatürde zeka ile ilgili bir çok ve farklı tanımlar olmasına rağmen hepsinin ortak yanı; geliştirilebilecek ve biyolojik temellere sahip olduğu noktasında birleşmiş olmalarıdır. Bu durumda bireyin doğuştan sahip olduğu genetik özellikleri ve merkez sinir sisteminin görevlerini içinde barındıran; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle şekillenen bir bileşimdir (Anonim, 2009 Akt.Gürses, 2011).

Sosyal zeka geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir. Doğumla birlikte başlar ve bu değişim ve gelişim sürecinde çevremizde bulunan insanlar etkin rol oynarlar. Anne ve babamız, imkanlarımız, hayat tarzımız ve eğitim sürecinde bize öğretilenler bireysel özelliklerimizin oluşmasında çok etkin bir yere sahiptir (Özülke, 2015). Bu durumda şöyle bir sonuç ortaya çıkar. Farklı ortamlarda, farklı sosyal çevrelerde sosyal zekanın gelişimi ve şekillenmesi farklı olur.

Cantor ve Kihlstrom'a (1985) göre insanların sosyal davranışlarındaki beceriler edindikleri bilgilerin sonucu oluşmaktadır. Bu biçimiyle sosyal zeka bilişsel izlerin etkin olduğu bir kuramdır. İnsanlar elde etmiş oldukları bu bilgilerini sosyal ortamlarda etkili bir biçimde kullanarak "ustaca" davranışlar sergilemektedirler. Özetle, Cantor ve Kihlstrom'un sosyal zekası öğrenilebilir bir durumdur. Başka bir anlatımla sosyal zeka sosyal öğrenme yoluyla öğrenilir ve eğitimle geliştirilebilir (Bacanlı, 2012).

2.1.7. Sosyal zeka ile ilgili bazı araştırmalar

Hançer ve Tanrısevdi (2003) tarafından yapılan Sosyal Zeka kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme başlıklı makalelerinde Doğan'ın (2006) yaptığı Üniversite öğrencilerinin Sosyal zeka Düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle incelenmesi konulu araştırmasında Üniversite öğrencilerinin sosyal zeka, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık düzeyleri ile depresyon düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda öğrencilerin sosyal zeka ve onun alt boyutları olan sosyal beceri ve sosyal farkındalık düzeylerine ait puanları yükseldikçe depresyon düzeyleri düşmüştür. Sosyal zekanın alt boyutlarından olan sosyal bilgi süreci düzeyi ve sosyal bilgi sürecinin ise depresyon düzeylerine etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca cinsiyetinde sosyal zeka ve alt boyutları üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçların yanı sıra; Çevre tarafından sevilme algısı açısından ise öğrencilerin çevresi

tarafından sevilme derecesi yükseldikçe depresyon düzeyi düşmüş ve çevresi tarafından sevilmediğini düşünen öğrencilerin depresyon düzeyi yükselmiştir. Öğrencilerin algıladıkları aile tutumlarına göre; yani aile tutumlarını demokratik olarak algılayan öğrencilerin sosyal zeka, sosyal beceri ve sosyal farkındalık düzeyleri, aile tutumlarını koruyucu, ilgisiz ve otoriter olarak algılayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Öğrencilerin aile tutumlarının sosyal bilgi süreci düzeyine bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Öğrencilerin kendilerini iyimser ve kötümser algılamaları ile sosyal zeka düzeyleri ve alt boyutları arasında kendisini iyimser olarak değerlendiren öğrencilerin sosyal zeka düzeyleri, kötümser olarak değerlendirenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada son değerlendirme sosyal zeka ve yalnızlık algısı üzerinde yapılmış ve elde edilen bulguların; kendini yalnız olarak algıyan öğrencileri sosyal zeka ve alt boyutlarına göre düşük bulunurken, kendini yalnız olarak değerlendirmeyenlerinki yüksek bulunmuştur.

Doğan, Totan ve Sapmaz (2009) grubunun Üniversite Öğrencilerinin Benlik Saygısı ve Sosyal Zekâ üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; sosyal bilgi süreci, sosyal farkındalık ve benlik saygısı düzeyleri arasında farklılık olmadığı ancak genel sosyal zekâ ve sosyal beceri alt boyutu açısından öğrenim gördükleri alana göre sosyal zeka düzeyleri sosyal alanlarda bilgi biriktirme çabası içerisinde olanların, fen alanında bilgi biriktirme çabasında olanlara oranla daha yüksektir. Benlik saygısı düzeyleri ile sosyal zekanın alt boyutları ve genel sosyal zeka düzeyleri arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular çerçevesinde yapılan değerlendirmelere göre; üniversite öğrencilerinin benlik saygısı düzeyleri arttıkça sosyal zeka, sosyal bilgi süreci, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık düzeylerinde artışı yargısına ulaşılmıştır.

Karadoğan'ın (2010) Tromso sosyal zeka ölçeğini kullanarak yaptığı Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi başlıklı çalışmasında, yöneticilerin sosyal zeka düzeylerini değerlendirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre sosyal zekanın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutu, tüm iş doyumunu faktörü üzerinde etkili olduğu sonucunu bulmuştur. Ancak sosyal bilgi sürecinin kapsadığı alanine yönetme biçimine etkisi diğer kapsamlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sosyal bilgi süreci kapsamı işin özelliğine göre orta seviyede etki etmekte, iş kazanımları ile negatif ve

orta seviyede ilişki bulunmuştur. Özerklik ve çalışma koşulları üzerine etkisi düşük düzeyde bulunmuştur. Sosyal farkındalık kapsam alanının kazanımları ile orta seviyeye yakın negatif bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal beceri kapsamının ise sadece yönetim tarzı üzerine düşük seviyede etki ettiği sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak; Sosyal zekânın iş doyumunu üzerindeki etkisini sosyal bilgi sürecinin açıklayabildiği yargısına ulaşılmıştır. Sosyal farkındalık boyutunun iş doyumunu açıklayıcılığı düşük düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Sosyal beceri boyutuna gelince iş doyumunu üzerinde etkisi yoktur denilmektedir.

İlhan ve Çetin (2014) Sosyal ve kültürel zeka arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesinde elde edilen bulgulara göre, sosyal zeka ve kültürel zeka arasında paylaşılan ortak varyansın %56 olduğu sonucu bulunmuştur.

2.2. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetimi Stilleri

Çatışma kavramı sadece insanların olduğu yerde var olan bir durum değildir. Tüm canlılar var olabilmeleri için devamlı çevreleriyle savaşımlar vermek ve gerektiğinde çatışmak zorundadır. Çatışma yaşamın kaçınılmaz bir durumudur (Akyön, 2008). Örgütler, rekabet eden çıkarların birbirlerine bağımlı olarak çalışan sistemlerdir. Bu nedenle çatışma örgütsel ortamın kaçınılmaz ve örgütsel ortamın tamamında var olan bir durumdur (Jameson, 1999 Akt.Aslan, 2008).Örgüt üyeleri arasındaki amaç ve algılardaki farklılıklardan kaynaklandığı için tartışma, görüşme, uyuşma, uyuşmazlık ve diğer çatışma şekilleri, örgüt üyelerinin yaşamlarının birer parçasıdır.Hangi tür çatışma yaşanırsa yaşansın, etkileşim sözkonusu olduğunda insanlar, çatışmayı nasıl çözmeleri gerektiğini bilmek durumundadırlar (Barker, Tjosvold, Andrews, 1988; Akt. Aslan, 2008).

Çatışma yönetimi, anlaşmazlığı belirlenmiş bir amaç doğrultusunda sonuca ulaştırabilmek amacıyla çatışmanın tarafları arasında veya üçüncü tarafın karşılıklı bir dizi eylem gerçekleştirme sürecidir. Bu süreç çatışmaların sonlandırılmasına yönelik olabileceği gibi, çatışmanın etkinleşmesini sağlamaya yönelik de olabilir. Çatışma yönetiminde asıl amaç olumlu, barışsever ve anlaşmadan yana bir yöntemle çatışmanın sona ermesini sağlamak olabileceği gibi, karşı tarafta bulunanlara üstün olduğunuzu kabullendirmeye yönelikte olabilir (Ross, 1993 Akt. Karip, 2000).

Çatışma, insanlar arasında geçimsizliğin, uyuşmazlığın, ahenksizliğin ortaya çıktığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu etkileşim süreci; kişinin kendi gereksinimlerinin, çıkarlarının veya isteklerinin diğer kişilerle uyuşmadığı anlayış veya düşünce olarak, bir takım uyumsuzluğu işaret eden bir etkileşim veya duruma karşı korku, kızgınlık, umutsuzluk veya üzüntü biçiminde gösterilen tepkiler olarak duygusal ve fikirlerin açıkça ifade edildiği, duyguların gösterildiği, karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılanmasına engel olunarak kendi ihtiyaçlarının karşılandığı, birtakım saygısız davranış biçiminde davranışsal boyutlar içerebilmektedir. (Rahim, 2002; Mayer, 2000; Aktaran: Çürük, 2014).

Çağdaş toplumların toplumsal yaşamının bir gereği olan çatışma olgusu pek çok etmenin sonucudur. çatışma birey ve toplum yaşamının hemen her kesitinde ve farklı boyutlarda kendini göstermektedir. Örgütün var olmasını sağlayan bireyler arasındaki değer, yetenek, amaç, kişilik, algı ve beklenti farklılıklarının olması örgütün içerisinde bir çatışma ortamının oluşmasını kaçınılmaz kılar (Akkirman, 1998).

Çatışma teorisine göre çatışma şöyle tanımlanmaktadır; uzlaşma ve tek vücut olmaya yardımcı olan bir iletişim fonksiyonudur (Corvette,2007, Akt. Özcihan, 2014).

Örgütlerde çatışma yönetimi; organizasyon üyeleri arasında veya bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili veya kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunları, olayları incelemek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırmak ve çatışmaların örgüt yararına kullanılabilmesini sağlayacak biçimde yönetmektir. Ancak başarılı bir çatışma yönetiminden söz ediyorsak bu durumda çatışmaların olumsuz yanlarını en aza indiren, yararlı yönlerini en üst düzeye çıkartan, örgütteki çatışma düzeyini optimum (en iyi) düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm biçimini benimseyen çatışma yönetimidir (Aktan, 1999; Akkırmann, 1998).

Yukarıdaki tanımların ortak noktaları araştırıldığında şunlar ortaya çıkmaktadır (Öner-Koruklu, 2010):

- i. Çatışma hergün karşılaşılabileceğimiz bir durumdur ve yaşamın doğal bir parçasıdır.
- ii. Çatışmanın kendisi olumlu ya da olumsuz değildir.
- iii. Çatışmalar karşısında gösterilen tepkiler yapıcı sonuçlar doğuracağı gibi yıkıcı sonuçlarda doğurabilir.

iv. Çatışmaların çözülme yöntemleri, yenilenme, farklılaşma ve gelişim için bir güç olabilir.

2.2.1. Çatışma sınıflaması

XIII. yüzyılda ortaya atılan ve Matematiğin haricinde de bir çok alanda kullanılan Graf Teorisi kapsamında yapılan Graf Analizi çatışma sınıflamasında sekiz ana çatışma çeşidivardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Dökmen, 1994):

2.2.1.1. Aktif çatışma

Aynı ortamı paylaşan fakat birbirlerini beyenmeyen kişiler, öfkelenmeleri ile beraber, etkin çatışma belirir. Çatışmanın yaşanmasında etkin olan kişiler, birbirlerinin düşüncelerini dikkate almadan, başka bir anlatımla birbirlerini anlayacak kadar dinlemeden, karşılıklı olarak eleştiriye başlarlar veya kavga ederler. Kişiler birbiriyle aktif çatışmaya girmelerinin belirli bir nedeni olabileceği gibi, görünür hiçbir sebep olmaksızında aktif çatışmaya girebilirler.

2.2.1.2. Pasif çatışma

Kişiler çeşitli nedenlerle birbirleriyle iletişim kurmaktan uzak dururlar. Bu durum bazen saldırganlığa dönüşebilir. Kişi susarak karşısındakini öfkelenmeye çalışır. Pasif saldırganlığı seçen kişiler genellikle susarak öfkelerini saklayarak ifade etmezler. Örneğin herhangi bir şekilde karşılaştıklarında birbirlerini görmezden gelirler ve karşıya beni ilgilendirmiyorsun mesajı vermeye çalışırlar. Oysa bu sözsüz ieltinin altında gerçekte anlatılmaya çalışılanın haricinde daha belirgin bir anlam yatmaktadır. Bu da sen benim için çok önemlisin, ben seni çok önemsiyorum, senin için yollarımı değiştiriyorum, seni görünce elim ayağım birbirine karışıyor, heyecanımı saklayamıyorum. Bu durum kendi içimizde var olan bir çelişkiden, bir çatışmadan söz etmektedir. Kendi içimizdeki çelişkiyi ya da çatışmayı çözdüğümüzde sorun ortadan kalkacaktır.

2.2.1.3. Var oluş çatışması

Bir kişi çevresindeki diğer kişilerin söylediklerini yanlış değerlendirir veya onun söyledikleriyle ilgisiz dönütler iletirse bu durumda ortaya çıkan çatışma var oluş çatışmasıdır. İnsan karşısındakinin sözlerini yanlış anlarsa ya da onun sözleriyle ilgisi olmayan bir mesaj verirse, bu durumda ortaya çıkan çatışma varoluş çatışmasıdır..

Varoluş çatışmasında kişinin odak noktasında karşısındaki değil kendisi vardır. Bu çatışmanın yaşanmasına neden olan kişiler kendi varlıklarının farkındadırlar. Dolayısıyla birbirlerine iletmeye çalıştıkları düşüncelerin , isteklerin farkına varamazlar. Yani bu tür çatışma sergileyen bireylerin her biri kendi varoluşunu yaşamaktadır. Bu çatışma kişinin özelliğinden kaynaklandığı gibi, iletişim ortamında yada kendisini çevreleyen toplumun kültüründen de kaynaklanabilir. Belli toplumsal kurallarda varoluş çatışmasına ortam hazırlayabilir.

2.2.1.4. Tümnden reddetme çatışması

Eğer birey kendisine yöneltilen iletiyi hiç kabullenmez, beraberinde bütünüyle karşı bir düşüncenin savunucusu olursa tümnden reddetme çatışmasının ortaya çıkmasını sağlar. Tümnden reddetme çatışmasının yaşanmasına neden olanlar belli bir konu ile ilgili bütün olasılıkları ortaya koyarak en ince ayrıntısına kadar değerlendirmek yerine, kolay ve toptan çözüm yolunu seçerler. Çünkü herhangi bir konuyu en ince ayrıntısına kadar konuşmak, incelemek, analiz etmek tümnden reddetme çatışmasına uyan davranış biçimi değildir. Tümnden reddetme çatışmasında karşıdaki kişinin görüşlerini hiç bir değerlendirme yapmadan geri çevirme eğilimi vardır.

2.2.1.5. Önyargılı çatışma

Ön yargılı çatışma yaşayan bireyler, belirli bir konuyla ilgili tartışma öncesinde kesin bir hüküm vermişlerdir. Tartışma başladığında ne söylerseniz söyleyin o konuda tartışma öncesinde vermiş oldukları kararda herhangi bir değişiklik söz konusu olmaz.

2.2.1.6. Yoğunluk çatışması

İkibireyin düşünceleri arasında belli ölçülerde de olsabenzelik sözkonusu olduğunda ortaya çıkan çatışma türü yoğunluk çatışmasıdır.

2.2.1.7. Kısmi algılama çatışması

Eğer bir birey çevresindeki kaynaklardan kendisine yönlendirilen iletilerden bir bölümünün farkına varır diğerlerini fark etmezse kısmi algılama çatışmasının yaşanmasına neden olur.

2.2.1.8. Alıkoyma çatışması

Bir insan çevresindeki bir kaynaktan kendisine ulaşan iletinin ne anlattığının tamamen farkında varır, ancak bir başka kişiye tam olarak iletmez veya iletmez ise bu durumda ortaya çıkacak çatışma alıkoyma çatışmasıdır. Alıkoyma çatışmasının yaşanmasına neden olan bir birey bu durumun bilincinde ise, çevresiyle iltişim kurmakta zorluk çekmeyecektir. Ancak kişi alıkoyma çatışması yaşadığının farkında değilse, o zaman var olan çatışmaya birde varoluş çatışması ekleyebilir.

Deutsch (1973) kişiler arasında yaşanan çatışmayı, tarafların algılama şekline ve gerçeklere göre altı kategoride incelemiştir (Akt: Öner-Koruklu, 2010).

2.2.1.9. Gerçek çatışma

Bu tip çatışmalar gerçekte olduğu gibi algılanırlar. Çevrenin etkisine göre değişmezler. Örneğin; evlerinde aynı saatte televizyon izlemek isteyen baba ve oğuldan biri spor programı diğeri de belgesel izlemek istiyorsa bu durumda yaşanan çatışma gerçek çatışmadır. Çatışma yaşayan taraflar anlaşmaya yanaşmazlarsa sonuç olumsuz olur.

2.2.1.10. Tesadüfen olan çatışma

Bu tip çatışmaların oluşması belirli şartların yeniden oluşmasına bağlıdır, fakat bu çatışması olan tarafların farkında olduğu bir durum değildir. Tesadüfü çatışmalar, çatışmaya neden olan gereksinimlerin karşılanmasın imkan sağlayacak alternatif seçenekler bulunursa kendiliğinden ortadan kalkar. Bu tür çatışmalar, tarafların problem çözme becerisine, farklı seçenekleri görebilmesine bağlıdır. Eğer taraflar dar çerçeveden olayları değerlendiriyorsa, aşırı duygu yüklülere ve farklı çözüm yollarını kabul etmiyorlarsa bu tip çatışmaların çözümü zor olur.

2.2.1.11. Yer değiştirmiş çatışma

Bu tip çatışmalarda kişiler gerçek sorunu tartışmazlar, onu saklarlar ancak gerçekte var olan sorunlar başka konularda tartışmaların beraberinde de çatışmaların yaşanmasına neden olur. Bu durumda tartışma konusu olan çatışma çözüm bulsa bile altta yatan sorun dile getirilmediği için sorun devam edecektir.

2.2.1.12. Gizli çatışma

Bu bir sonuçtur. Çatışma vardır fakat farkedilmemiştir. Kişi bastırma veya yer değiştirme gibi savunma mekanizmalarını kullandığı için çatışma yaşadığının farkında değildir. Bu tip çatışmalara gizli çatışma denir.

Hatalı Çatışma: Bu tip çatışmaların temelde herhangi bir nedeni yoktur. genellikle yanlış anlamalar ya da yanlış algılamalardan kaynaklanır.

Çatışma, sadece insanları değil bir arada yaşayan ve aynı yaşam alanında var olan bütün canlıların etkilenmesine neden olan sosyal, ruhsal ve ekonomik boyutları olan bir olgudur. Tüketici nüfusunun hızla arttığı, var olan doğal kaynakları hızla tükendiği ve bunun sonucunda rekabetin küreselleşen dünyada elde ettiği önem doğal olarak her bir birey ve topluluğun yaşamlarını sürdürme savaşımına sebep olmakta ve buda birçok düzeyde çatışmaların ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olan çatışma bir çok biçimde tanımlanmıştır. Genel olarak çatışma, kültürel değerler, bireysel özellik, örgütsel hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için uygulanan yöntemler çerçevesinde tanımlanmıştır (Şendur, 2006)

Çatışma: iki veya daha çok sayıdaki grup arasında bir çok nedenden ortaya çıkabilecek uyumsuzluk durumu olduğu söylenebilir. Çatışma hangi sözcüklerle ifade edilirse edilsin, anlaşamama, karşıt görüşleri savunma, birbirine ters düşme çatışmanın başlıca nedenleridir. Bir çalışma grubunda çatışma bireylerin ve grupların aynı çalışma ortamında birbirleriyle ilişkili olarak çalışma sonucu oluşan sorunların oluşturduğu veya birbirine bağlı iş kollarında çalışmalarında birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durma noktasına gelmesine neden olan olaylar olarak ifade edilebilir(Genç, 2007).

Çatışma, toplumbilimde de sıkça kullanılmaktadır. Toplumun uyumlu ve birbiriyle iç içe geçmiş bir varlık olduğu düşüncesinin karşı tezi çatışma modelidir.Çatışma savunusuna göre toplumun yapısını oluşturan bölümler çatışan unsurlardan oluşur.Toplumun yapısının değişime uğraması bu unsurların yönlendirici gücü ile oluşur. Toplum olarak bir bütün halinde olmak ise toplumsal bölüm ve unsurların aralarında oluşan uyum ve çatışmanın bir ürünü değil, toplumsak bölüm ve unsurların arasında ortaya çıkan çatışmalar nedeniyle oluşan karşıt güçlerin birbirini dengelemesi ile var olur. Çatışma,

yapısal-fonksiyonel modele göre genellikle bir toplumsal hastalık değerlendirilir. Fakat çatışma modelleri bu durumu toplum olarak bir arada yaşamının doğal bir özelliği kabul ederler (Kongar, 1995).

Örgütlerde bireyler ya da gruplar arasında gerilim, çatışma veya rekabet olduğunda ortaya çıkacak sorunların neler olacağı rahatlıkla öngörebilirler. Birey yada grupların birbirlerini düşman olarak görmeleri, birbirlerini artniyetli değerlendirmeleri, aralarındaki ilişki ve iletişimi kesmeleri, birbirlerinden bilgi saklamaları, kendi çalışmalarını övüp diğerlerini yermeleri, kendilerinin hep doğru olan, diğerlerininse yanlış olan şeyleri yaptıklarını düşünmeleri bu öngörmelerden birkaçıdır (French ve Bell, 1978; Akt İpek, 2000).

Bodtker ve Jameson (2001) çatışmanın nedenlerini belirlerken şunları ifade etmişlerdir; Örgüt büyüklüğü, değişmezliği, işlerin belirli ölçülere uygun olması uzmanlaşma, önderlik biçimleri, ödüllendirmeler ve birimlerin birbirine duydukları ihtiyaç düzeyleri ile birlikte örgütün yapısının ortaya çıkardığı etkenler, çatışmaların oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgüt çalışanlarının değer yargıları, değişik kişilik tiplerinde olmaları, bu kişilik tiplerine kaynaklık eden kişilik özellikleri de kişilik özelliklerindendolayı oataya çıkan çatışmalara kaynaklanan çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Örgütsel çatışmalara kaynak olma özelliği taşıyan bu farklılıklar, iyi yönetildiklerinde, örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Akt. Polat, Arslan, 2004).

Örgüt çalışanlarının işlerin bir bölümünü kendi iş tanımları arasında olup olmadığı karmaşasını yaşamaları veya yapacakları işleri kendisine uygun bulup bulmadıkları durumlarda örgüt içi çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Örgüt çalışanlarının kullandıkları sözlü ve sözsüz iletişim kanalları veya çalışma grubundaki iş bölüm ve tanımlarında net bir şekilde belirlenmiş olması çalışma grubunda ortaya çıkacak çatışmaların özelliğini belirleyebilir (Dökmen, 2001).

Çatışma; tabiatta, toplumsal yaşamda, insan beyninde gelişme evresi karşıtlıkların birbirini kabullenmemesi sonucunda oluşur. Çatışma en net biçimiyle anladığımız sözcük haliyle belirgin bir biçimde insan topluluklarında ortaya çıkar. Organik ve organik olmayan tabiattaysa her zaman sözcük anlamıyla tanımlayamayacağımız farklı şekillerde gelişir . Tabiat, toplum ve aklın en ana eytişimsel kanunu şöyledir: tek olan birbirine karşı olan birçok karşıtlıklara bölünür, bu bölünme sonucu ortaya çıkan karşıtların bazıları birbirine düşman karşıtlığındadır. Karşıtlar birbiriyle çelişmeye başlarlar. Bu çelişmeyle

birlikte bir şey kendisinin aynı olma özelliğini taşıırken, aynı zamanda kendisinin aynı olma özelliğini taşımayandır. Bir başka anlatımla; kişi kendisinin aynı olarak kalacağı gibi, hemde sürekli değişim gösterecektir. Doğa ve toplum bu çelişmelerin beraberinde getirdiği çatışmaların sonucunda gelişir. Başka bir anlatımla gelişme gücü olan çelişmeler çatışmaya dönüşür ve bunun sonucunda gelişir. Çelişme çatışmaya dönüşmüyorsa gelişemez ve söner (Hançerlioğlu, 1996).

Sosyal zekânın başta gelen özellikleri arasında yer alan başkalarının duygularını ve hislerini fark edebilme becerisi, karar alma döneminde , örgütün gelişmesi ve sosyal sorunlarının yok edilmesinde bireylerin birbirlerini anlama becerilerini ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca, sosyal zeka, toplumu veya grubu yönetenlerin kural veya normları uygulamalarını kolaylaştıracağı gibi, beraberinde örgüt üyelerinin güvenini artıracaktır. Sosyal zeka, örgütlerde bilhassa problemlerin çözümünde farklı yaklaşımların geliştirilmesinde ve bu yaklaşım biçimine göre davranış belirlenmesi yönünden çok önem taşımaktadır (Hançer-Tanrısevdi, 2003).

Çatışmaların yönetilebilmesi ve örgüt için fonksiyonel sonuçlar oluşturabilmesinde ilk adım çatışmanın varlığının kabul edilmesidir. Sonraki aşamada çatışmanın çıkış noktasının belirlenmesi ve çatışmanın türü ile ilgili bir tanımın oluşturulması gerekir. Örgütlerin yönetilmesinde yöneticilerin etkin olabilmesi için çatışma çözümü becerilerine sahip olması gerekir. Bu nedenle iyi bir çatışma gerekli olan yeteneklerden biri de çatışmanın farkına varabilme ve çatışmayı çözecek doğru yaklaşımları bulabilme becerisidir. Örgütün sağlıklı çalışma koşullarına sahip olabilmesi, yönetenlerin bu konuda yeteri kadar bilgili olmalarını gerektirir. Tersi durumda çatışmalar örgütleri iş göremez duruma getirir ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engeller. Çatışmanın yönetim aşamasındaki özenli davranış, örgütün yenilikten yana ve yaratıcı düşünceler ortaya koymasına ve iş görenlerin kişisel gelişimlerine olumlu katkılar sunacaktır (Şendur, 2006).

Çatışma süreci ve yönetimi bütün örgütler için önemli olmakla birlikte eğitim örgütlerinde daha farklı bir öneme sahiptir. Çünkü eğitim örgütleri toplumun oluşmasında çok etkin bir yere sahiptir. Toplumun işleyişini sağlayan bütün örgütler eğitim kurumlarının şekil verdiği insan faktörüyle birlikte hayat bulmakta bu nedenle bütün örgütler, toplumdaki bütün sistemler eğitim örgütünün çıktılarında dolaylı veya doğrudan etkilenmektedirler.

Kendisini çevreleyen toplumun yönetim anlayışı, kültürel değerleri doğrultusunda oluşturulan hedeflerine ulaşmak için oluşturulan eğitim örgütlerinin içinde okullar en büyük bileşenlerden biri olmanın yanısıra en önemli olma özelliğininide taşımaktadır. Eğitim örgütünün bir parçası olan okulun örgüt yapısı ve fonksiyonları dikkate alındığında, örgüt içi çatışmada bu oluşumun fonksiyonları örgütsel değişkenlerin en önemlilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Açıkalin, 1994; Akt. Çatakdere 2014)

2.2.2. Çatışmaya ilişkin kuramsal yaklaşımlar

Örgütsel çatışma, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Çatışmanın nedeni örgütsel nedenler olabileceği gibi, örgüt dışı nedenlerde olabilir. Örgütsel çatışmalar farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu yaklaşımları, geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak ele alabiliriz.

2.2.2.1. Geleneksel yaklaşım

20. yüzyılın ilk yıllarında, bilimsel yönetimin gelişim aşamasında olduğu bu zaman diliminde ve kurumların adeta makina gibi ahenkli bir şekilde çalışmasını savunan bazı düşünürler, çatışmanın verimliliğin önünde bir engel olduğunu savunmuşlardır. Bu görüşe göre çatışma, düzeni ve dayanışmayı tehlikeye sokan bir faktördür (Nikotera, 1993; Aktaran: Çürük, 2014). Hatta çatışma; şiddet, yıkım ve mantıksızlık sözcükleriyle anlamdaş olarak kullanılmıştır. Bu durumda çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Çatışma zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaç, isteklerini dikkate almaması gibi etkenlerin sonucu olan ve işlevsel olmayan bir durum olduğu yargısına varılmıştır (Genç, 2012). Bu yaklaşıma göre çatışmaların ortaya çıkmasının nedeni, yönetim ilkelerinin hatalı yaşama geçirilmesinden kaynaklanmaktadır (Akkirman, 1998). Çatışmanın gelişip ortaya çıkması, yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini, örgütü yönlendirmede etkili bir biçimde kullanamamış olmaları, yönetimle çalışanların ortak çıkarlar çevresinde birleştirilememiş olmaları, iletişim becerilerinin yeterince yerine getirememiş olmaları sonucunda ortaya çıkar (Aslan, 2003).

2.2.2.2 Davranışsal yaklaşım

Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Bu görüş, bütün çatışmaların zararlı olmadığını, üstelik grup çatışmalarının toplumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu savunulur. Bu görüşü savunan Bennis ve arkadaşları, çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası farklılaşmadan ortaya çıktığını, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılaşmayı ortadan kaldırmakla aynı anlama geldiğini ve bu durumun örgütsel ortamlarda gerçekleştirilebilmesi söz konusu bile olamayacağını ifade etmektedir. (Aydın, 1994) Çatışma sanıldığı gibi örgütsel başarıyı her zaman düşüren bir etmen değildir. Hatta kimi zaman başarıyı artırıcı bir rolü vardır (Robbins, 1994; Akt.Sarpkaya, 2002). Çatışmaların örgüt için kasınlıkla zararlı yanları olmakla birlikte, iyi yönetildiği durumlarda bir takım yararlı sonuçların elde edilecektir (Özmen, 1997).

Klasik görüşten farklı olarak davranışsal görüş örgüt içinde ortaya çıkan çatışmaların en azından bir bölümünün bazı sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinde yönetimi kolaylaştıracağı düşüncesiyle "fonksiyonel çatışma" olarak nitelendirilmesi gerektiğini savunurlar. Fakat klasik görüşle ortak olarak çatışmayı kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir olgu olarak görme eğilimindedir (Kılınç, 2001).

2.2.2.3. Etkileşimci yaklaşım

Etkileşimci görüş örgütlerde ya da bireyler arasında çatışmanın olması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüş ; ahenkli çalışan, barışsever, dingin ve işbirliği yaparak çalışan örgütün değişim ve yenilenme ihtiyaçlarına karşı, hareketsiz, umursamaz ve tepkisiz olacağı için örgütün gelişemeyeceğini savunmaktadır. Bu nedenle çatışmanın ortaya çıkması için ortam hazırlar. Bu durumda örgüt lideri; minimal düzeyde uyanık, kendi doğru ve yanlışlarının eleştirisini yapabilen ve yaratıcı düşünceler üretebilecek seviyede çatışma sürdürmelerini sağlamak için grup üyelerini özendirir (Genç, 2012). Çok fazla çatışmanın karışıklık yaratacağı, ancak, yüksek performansla götürecek olan istenilen düzeyde çatışma oluşturmak üretmenin olumlu sonuçlar doğuracağı savunulmaktadır (Özmen, 1997).

Modern Yönetim anlayışı çerçevesinde çatışma örgüt için kaçınılmaz ve bazı zamanlarda istenilen bir durumdur. Çatışmanın çok çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerin

birincisi örgütü oluşturan kişiler arasında var olan veya sonradan ortaya çıkan farklılıklardır. Farklılıkları yaşam kavgasının tadı olarak kabullenen bu yaklaşım, çatışmalarıda örgütsel yaşamlarını sürdürmede önemli rol üstlendiğini kabul etmişlerdir. Günümüz koşullarında da kabul edilmiş olan bu yaklaşım birçok biçimlerde ve seviyelerde varlık gösteren çatışmaların üzerine titizlikle gidilmesini ve çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Akkirman, 1998).

Modern yönetim bilimcileri, çatışmayı işlevsel olan veya işlevsel olmayan olmak üzere iki ana grupta incelerler. İşlevsel olan çatışma örgütün iş başarısına olumlu yönde etkisi olan çatışma türüdür. İşlevsel olmayan çatışmada ise çeşitli uyumsuzlıklardan dolayı örgüt amaçlarını gerçekleştiremez. Başarısız olur (Aslan, 2003).

2.2.3. Örgütsel çatışma türleri

Çatışma kavramı çok geniş ve kapsamlıdır. Farklı alanlardaki bilim insanlarının çatışma konusuna bakış açılarından kaynaklı örgüt içindeki çatışmaları çok değişik biçimlerde gruplandırmak mümkündür. Bu bölümde çatışma türleri gruplandırılarak tanıtılmıştır.

2.2.3.1. Bireyler arası çatışmalar

Bireysel çatışma teşvik edilen güdü ile arzu edilen amaç arasında engeller var olduğu zaman ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar hem amaçların olumlu hem olumsuz yönlerinin olduğu, hemde birbiriyle birbirleri ile birbirleri ile rekabet ve çatışan amaçların var olduğunda söz konusudur (Bumin, 1990). İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda duygu, düşünce ve görüş ayrılıklarına düşmesidir. Örgütlerde en çok rastlanan kişiler arası çatışma türlerinin başında ast üst çatışması ve komuta eden yöneticiler arasındaki bireysel anlaşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır. Kişiler arası çatışma genelde kişilerin değer yargılarının, sahip oldukları bilgi düzeylerinin, amaçlarının, izledikleri yol ve yöntemlerin farklı olması sonucu ortaya çıkar. Örgütün yapısal özellikleri, bozuk iletişim ve bireysel özellikler bu tür çatışmaların diğer önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Tokat, 1999, Akt. Uzun, 2014).

2.2.3.2. Gruplar arası çatışmalar

Gruplar arası çatışma, bir örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle mücadeleye girmeleri sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama, ve uygulama yolları bakımından veya bazan duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Beraberinde aynı bölümde çalışan personel kendi içinde çıkarlar, zevkler ve duygular açısından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar, bunun sonucunda klikler arasında ortaya çıkan güç mücadeleside biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalar özelliğindedir (Eren, 1993).

2.2.3.3. Bölümler arası çatışmalar

Grubun içinde yer alan üyelerin arasında bir uyumsuzluk, anlaşmazlık olamsı durmunda grup içi çatışma yaşanır. Bu çatışma türü, grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi şekillendiren hedef ve ilgilerin farklılığına ve üyelerin ortak bir hedefe varmak için birbirlerine bağımlı olma derecesine göre şekillenen bir süreçtir (Korsgaard ve diğerleri, 2008; Akt. Uzun, 2014).

2.2.3.4. Örgütler arası çatışmalar

Burada bir örgütün, kendi dışında bulunan diğer örgütlerle arasında oluşan çatışmalar söz konusudur. Örneğin aynı iş kolunda çalışan iki rakip işletmenin birbirleriyle arasında doğacak çatışma veya işçi ve işveren örgütleri arasında oluşan çatışmalar bu tür çatışmalardır (Eren, 1993).

2.2.3.5. Yatay çatışmalar

Örgüt içinde aynı hiyerarşik seviyede çalışan kişi veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Aynı örgütteki iş görenler arasında ortaya çıkan ya da imalat ve pazarlama birimleri arasında oluşan çatışmalar yatay çatışmalardır. Bu tür çatışmalar; hedef uyumsuzlıklarından, kaynakların yetersizliğinden ve çalışanlar arası ilişkilerin ortaya çıkardığı problemler sonucu ortaya çıkmaktadır (Luthans, 1995, Akt. Uysal, 2004).

2.2.3.6. Dikey çatışmalar

Çatışmanın örgüt içindeki yeri ve düzeyi bu hiyerarşik çatışmanın durumunu belirler. Bir örgütte ast üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir (Luthans, 1995, Akt. Uysal, 2004). Üstlerin astları çok sıkı bir şekilde kontrol etmek istediklerinde ve astlarında

bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışmanın ortaya çıkmasında; yetersiz iletişim, amaç farklılıkları, bilgi ve değerlerle ilgili uyumsuzluklar, çalışanların performanslarıyla ilgili sorunlarda v.b. nedenler olabilir (Uysal, 2004).

2.2.3.7. Emir-komuta ve kurmay çatışması

Örgütlerde en yaygın görülen çatışma türü emir komuta ve kurmay ilişkisinden kaynaklanan çatışma türüdür. Bu çatışma türünün dört temel elemanı vardır (Aslan, 2004).

- Kurmay elemanlar sahip oldukları yetkiyi, aşırı bir biçimde kullanma eğilimindedirler.
- Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı, gerçekçi öneriler getirememektedirler. Çünkü kurmaylar, hat personelinin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılmasıyla ilgili bilgilerden habersizdirler. Bundan dolayı önerilerinin kabul görmesi ve uygulanabilir olması zordur.
- Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerinin desteğini sağlamkaya ve bu desteği genelde alt düzey yöneticiler üzerinde baskı aracı olarak kullanarak önerinin uygulanmasını sağlamaktadırlar. Bu durum sonrasında başarılı sonuçlar elde edildiğinde kendi adlarına sahiplenirken, başarısızlıklardan hat elemanlarını sorumlu tutma yoluna gidebilmektedirler.
- Kurmaylar belirli alanlarda uzmanlaşmış olmalarından dolayı dar bakış açısı içerisine girebilirler. Bu durumda önerdikleri hususlar örgütün gerçek amaçlarıyla ilişkili olmayabilir.

2.2.4. Çatışmanı nedenleri

Çatışmalar; kaynakların paylaşımı, işler arası karşılıklı bağımlılık, iletişim engelleri, yönetsel belirsizlikler, ödül ve ceza sistemi, statü farklılıkları, örgütün yapısı ve büyüklüğü, bireysel algılama, amaç farklılıkları gibi temel nedenlerden kaynaklanmaktadır.

2.2.4.1. Sınırlı kaynakların paylaşımı

Örgütler insan, matelyal, makine ve para gibi kaynaklardan oluşmuşlardır. Çeşitli görevleri yerine getirmek için oluşturulmuş olan bölümler amaçlarına daha kolay ulaşabilmek için bu kaynakların kullanımına ihtiyaç duyarlar. Bu kaynakların örgüt içerisinde yeterli

miktarda olmaması paylaşılamamasına neden olur(Taştan, 2003). Bölümler bu kaynaklardan daha büyük bir pay alabilmenin yollarını ararlar. Çünkü daha çok kaynağa sahip olan bölüm veya birey güçlü ve etkili duruma gelmektedir. Bu durum taraflar arasında çatışmanın oluşmasına neden olmaktadır (Kashanian, 1991: Akt. Akyön,2008).

2.2.4.2 Görevlerarası karşılıklı bağımlılık

Görevsel bağımlılık, örgütteki kişi veya grupların işlerini uygun şekilde ve uygun zamanda yapabilmek için birbirlerinin destek ve yardımına ihtiyaç duyması durumu olarak özetlenebilir (Gibson vd., 2003, Akt. Himmetoğlu, 2014) İki veya daha çok sayıdaki kişi ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktılarına ihtiyaç duyması durumu karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu durumdaki tarafların öncelikleride farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerin farklılık düzeyine koşut olarak artacak veya azalacaktır. Taraflardan biri diğer tarafın kendisine bağımlı olmasından daha çok veya daha az bağımlı olması durumu tekyönlü bağımlılık olarak ifade edilir. Bağımlı tarafın diğer taraf üzerinde baskı kurmasına neden olur ve çatışma ortaya çıkar. Çok yönlü karşılıklı bağımlılık durumu ise tarafların çıktılarının birbirleri için girdi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bağımlılıklarda yüksek derecede etkin bir koordinasyona ihtiyaç vardır. Çatışma olasılığı her zaman yüksek olan bir durumdur (Uysal, 2004).

Sıralı bağımlılık, bir grubun işini bitirebilmesi için, diğer grubun işini önceden bitirmiş olması gerektiği durumlarda ortaya çıkar. İşler sıra takip ederek yerine getirilir (Gibson, İvancevich, Donnelly, 2000, Akt. Güney, 2009). Örneğin, Fizik dersinde yol denkleminin birinci türevinin hız denklemini, ikinci türevinin ivme denklemini verdiği ifade edildiğinde Matematik dersinde türev konusunun bitirilmiş olması gerekir aksi durumda öğrenciler türev olarak hız denklemini elde edemezler.

2.2.4.3. İletişime ilişkin nedenler

İletişim kaynakla hedef arasındaki sözlü ya da sözsüz mesaj alış verişidir(Genç, 2012). İletişim sürecinde; kaynaktan, mesajın kendisinden, kullanılan dilden, mesajın iletiildiği kanaldan ve en önemlisi mesajı alan, algılayan ve yorumlayan kişiden kaynaklanan bir takım engeller ortaya çıkması olası bir durumdur. İsteklerin, değer yargılarının ve kültürün farklı olması, mesajı algılayan ve yorumlayan kişinin mesajı farklı anlamlar yüklemesine

neden olabilmektedir (Özdemir, 2012). Bu durum bir iletişim engelidir ve amaçlarda farklılaşmanın nedeni olur. Benzer amaçları paylaşan çalışanların gruplaşmasına ve buna bağlı olarak çatışmaya neden olur (Genç, 2012).

Hocker ve Willmot'a göre, bireyler arası çatışmaların temel nedeni iletişimdir ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenlerini dört madde de anlatılabilir (Hocker ve Willmot, 1995, Akt. Güney, 2009).

- İletişim biçimi genellikle çatışmayı meydana getirir.
- İletişim şekli çatışmayı yansıtır.
- İletişim aracılığıyla çatışma yapıcı yada yıkıcı boyut kazanır.
- İletişim ve çatışma birbirinden ayrılmayacak kadar iç içedir.

Empatik yaklaşımlar sergileyen kişiler güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasında, iletişimin artmasında ve çatışmaların azalmasında etkili olurlar (Yüksel-Şahin, 2010).

2.2.4.4. Değişim ve belirsizlik

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana elemanıdır ve bu durumun artışı aynı oranda çatışma olasılığında yükseltmektedir. Belirsizlik yöneticilerin planlama özelliklerini, hedeflerini ve yönlerini net olarak belirlemelerini güçleştirmektedir. Genelde hızlı değişime ayak uydurabilecekleri bilgi ve beceriden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar. Buna bağlı olarak çalışanların hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır. Beraberinde teknolojik değişimlerin de örgüte yansımaması çatışmanın doğmasına neden olur (Uysal, 2004).

2.2.4.5. Ödül ve ceza sistemleri

Birey ve gruplar arasındaki ödül ve ceza sistemlerindeki adaletsizlikler ya da bu yöndeki algılar, taraflar arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bir ödül sisteminde herhangi bir tarafın kazancı, diğerinin zararına neden oluyorsa, bu durumda çatışma kaçınılmazdır (Kashanian, 1991: Akt. Akyön, 2008).

Ayrıca ödüllendirme sistemi örgüt içerisinde çalışanları yarış içerisine sokar. Bu yarışma eğilimi içerisindeki işgörenler, duygusal açıdan düşmanca bir tutum içerisine girebilmekte, ödülü elde edebilmek için hilelere başvurabilmektedirler. Bu durum çekememezliği artırmakta, güç birliği yerine diğerlerinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi veya grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ödüllendirme sistemine bağlı çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgütsel etkinliği ve işbirliğini zayıflatıcı etkiler görülebilmektedir (Eren, 2004, Akt.Güney, 2009).

2.2.4.6. Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar

Örgütlerde iyi belirlenmemiş yapı, görev ve sorumluluklardaki karışıklıklarda çatışmalara neden olmaktadır (Rubery ve arkadaşları, 2002, Akt. Aslan, 2003(Genç, 2012)). Çalışma alanları iç içe girmiş karmaşık yapılardan oluşur. Böyle bir ortamda yapılması hiç bir birim tarafından istenmeyen işler ortada kalma durumuyla karşı karşıya kalır.Bunun yanında her birimin yapmak isteyecekleri işlerde paylaşamaz olur ve çatışmaların doğmasına neden olur (Eren, 2004, Akt.Aslan, 2003) Ayrıca birimlerde çalışan kişiler kime karşı nasıl ve ne oranda sorumluluk taşıdıklarıyla ilgili bilgileri yoksa, görevlerinin sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğini öğrenmemişlerse, bu ortam çalışanlar için anlaşmazlıkların var olacağı bir durumu ortaya çıkarır. Diğer yandan sorumluluk ve rollerle ilgili belirsizlikler özellikle birimler arası çatışmalara neden olur (Kapıcı, 2015).

2.2.4.7. Uzmanlaşma

Örgütlerde uzmanlaşmanın artması, bireyleri birbirine daha bağımlı hale getirmektedir. Birbirlerinden farklı alanlarda uzmanlaşmış olan bu kişiler, hem birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunmak, hemde birbirleriyle rekabet etmek durumundadırlar. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kişi veya grupların işbirliği yapmaları gerekmektedir (Thompson, 2009 Akt. Himmetoğlu, 2014) bu işbirliği gereksinimi, kendi alanlarında uzman olan kişi veya gruplar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Himmetoğlu, 2014).

2.2.4.8. Örgüt iklimi

Moran ve Volkwein'e (1992) göre örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayırt eden kalıcı özelliklerle, çalışanların özerklik, güven, birliktelik, destek, tanınma, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algılamaları kapsamaktadır. Çalışanların etkileşimiyle

oluşmakta, herhangi bir durumu yorumlarken temel alınmakta, geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta, davranış belirlemede bir etki kaynağı olarak görev yapmaktadır (Akt. Çürük, 2014).

2.2.4.9. Yönetim biçimindeki farklılıklar

İşgörenlere uygun olmayan yönetim biçimi, çalışanlar arasında gizli ya da açık çatışmalara yol açar (Başaran, 2004). Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim biçimi, hiyerarşik çatışmalara, demokratik yönetim biçimi ise çalışanlar arasında bireysel çatışmalara ortam hazırlar (Genç, 2012).

2.2.4.10. Organizasyonun büyüklüğü

Organizasyon büyüklüğü ile çatışma yönetimi arasında bir paralellik sözkonusudur. Organizasyonun büyümesi, organizasyonun amaçlarını ve amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçların karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra hiyerarşik kademelerde artma, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta böylece örgütte çatışmanın artmasını sağlayacak ortam oluşmaktadır. Küçük organizasyonlarda, organizasyonun hedefleri net ve anlaşılırdır. Hedefler net ve anlaşılır olunca kullanılacak araçlar karmaşık olmadığı gibi örgütteki hiyerarşik kademe ve uzmanlıklar azdır.

Böylece organizasyonlarda yaşanan küçülme çatışmanın oluşması için gerekli olan ortamın zayıflamasına veya yok olmasına neden olur. Bu nedenle küçük organizasyonlarda çatışmalar az olur (Ertürk, 2000).

2.2.4.11. Bireylerin davranışlarına ilişkin nedenler

Bireylerin davranışlarından kaynaklanan kişiler arası çatışma analizinde kullanılan yaklaşımlardan biri Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirildiği için "Johari Penceresi" adı verilen modelidir. Bu model özellikle kişiler arası çatışmaların analizinde kullanılmaktadır. Bu model insanların hem kendileri hemde diğer insanlar hakkındaki bilgilerinden kaynaklanan çatışmaların oluşmasına neden olmaktadır. Dört durumda incelenir (Luthans, 1995, Akt.Uysal, 2004).

Açık kişilik: Kişi hem kendisi hemde diğerleri hakkında bilgi sahibidir. Kişiler arası ilişkilerde, açıklık ve uyumluluk vardır. Bu durumda bireyler arasında çatışma yok denecek kadar azdır.

Gizli kişilik: Bu durumda, kişi kendisiyle ilgili bilgi sahibidir, ancak diğer kişiler arasında bilgi sahibi değildir. Bu durum diğer insanların kendisine göstereceği tepkileri kestiremeyeceği için kendisini saklamasına neden olur. Devamında iletişim içerisinde bulunduğu insanlar kişiyi tanımlayamadığı için tepki vereceği davranışlarla karşılaşması kaçınılmaz olur ve çatışma kaçınılmaz bir durum olur.

Kör kişilik: Bu durum da kişi kendini görememektedir. Kişi çevresindekileri tanımlamakla birlikte, kendisinin tanımını doğru yapamamaktadır. Bu durumda sergileyeceği tavır ve davranışlar iletişim içerisinde bulunduğu insanlarda öfke yüklenmesine neden olabilir. Bu durumdan etkilenen insanlar onu kırmaktan korktukları için uyarımlar. Bu durum çatışmanın doğmasına neden olur.

Keşfedilmemiş kişilik: Bu durumdaki kişiler hem kendi hemde diğer insanlar hakkında bilgi sahibi değildir. Bunun sonucunda çok fazla yanlış anlaşıl durumlar söz konusu olur. En fazla çatışma bu durumda yaşanır.

2.2.5. Çatışmanın yararları

Çatışmaalınan kararların kalitesini, yaratıcılığı ve yeniliği güdüler, grup üyeleri arasında merak uyandırır ve ilişki kurulmasını özendirir, problemler üzerinde hiçbirşey saklamadan tartışıldığında değişmeyi ve yenileşmeyi hızlandırır. Bu durumda çatışma yararlı sonuçlar doğurur. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar çatışmalarda var olan bütün düşüncelerin ortaya konulmasına izin verildiğinde alınan kararların kalitesinin arttığını göstermektedir. Çatışma; örgütü durağan olmaktan uzaklaştırır, yeni düşüncelerin oluşmasını ve etkinliklerin tekrar gözden geçirilmesine neden olur (Robbins, 1994; Akt.Sarpkaya, 2002).

2.2.6. Çatışmanın zararları

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar fonksiyonel olma durumu ile fonksiyonel olmama durumuna göre faydalı veya faydasız sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgütlerde denetlenemeyen karşı duruştan hoşnut olunmaz. Bu durum örgüt içi bağların yok olmasına ve sonunda örgütün ayakta duramaz duruma gelmesinin nedeni olur. Beraberinde fonksiyellikten uzak olan çatışmalar örgütün gücünü azaltabilir. İletişim sürecinin uzamasına neden olabilir. Çatışma kişileri gergin ve sıkıntılarını artırıcı yönde bir etki

oluşturabilir ve soğuk bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olur. (Robbins, 1994; Akt.Sarpkaya, 2002).

2.2.7. Çatışma Yönetimi İle İlgili Yaklaşımlar

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Örgütsel çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı güç sorunlardan biridir. Ancak her çatışma yönetilebilir özelliktedir. Bu durumda önemli olan çatışmanın analiz edilerek hangi yöntemle çözülebileceğine karar vermektir. Bu nedenle çatışmaların analizinde ve çözümünde görevlendirilecek olan kişilerin sosyal bilimler konusunda yetkin, sabırlı, başkalarının tutum ve davranışlarını anlama becerisine sahip bireyler olmalıdır (Genç, 2012).

Çatışma yaşayan birey (Rahim ve Bonama; 1979), çatışma çözmeyle ilgili önceki çatışmalardan yararlanarak iki boyuttan oluşan beş çatışma yönetim biçimini içeren bir model geliştirmişlerdir (Akt: Uzun, 2014). Bunlar bireyin amaca ya da ilişkiye verdiği öneme göre belirlenmektedir (Öner-Koruklu, 2010).

Örgütlerde çatışmaları önleyen ve ortadan kaldıran yöntemlerden bazıları şunlardır.

2.2.7.1. Tümleştirme stili

Çatışanlar hem kendi isteklerinde direnir hemde ortaklaşmayı göze alırlarsa, tümleştirme davranış biçimi ortaya çıkar. Çatışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çaba harcarlar (Başaran, 2004). Tümleştirme yönetim biçiminde, çatışma durumunda olan tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek derecede önem verildiği durumlarda kullanılır. Taraflar karşılıklı oturarak çatışmanın nedeni olan gerçek problemi, problemin nedenini ve bu problemin kabul edilebilecek çözümüne yönelik neler yapılabileceğini tartışır. Taraflar kendi düşüncelerini açıkça dile getirir ve karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler. Bu noktada problemi tanımladıktan sonra problemle ilgili yatıştırıcı görüşleri bulmaya çalışarak, iletişim ve gelecekteki karşılıklı iletişim için ilişkisi nezaket kuralları çerçevesinde başarılı çözümler üretme çabasıdır (Gross ve Guerrero, 2000; Rahim, 1999; Akt. Uzun, 2014). Bu stratejide grup ya da kişiler hem kendi hemde karşı tarafın amaçlarına en uygun çözümü bulmaya çalışırlar. Bu durumda sonuç veya kazanç paylaşımı vardır ve amaç her iki tarafında kazanmasını sağlamaktır (Ertürk, 2009).

Tümleştirme stilini diğer farklı kılan öğeleri karşılaşma ve problem çözmedir. Karşılaşmada hiçbirşey saklamadan kurulan iletişim yanlış değerlendirmelerin yok edilmesini sağlar ve çatışmanın asıl nedenleri üzerinde durulur. Karşılıklı güven ve düşüncelerin bütün açıklığıyla anlatıldığı bir iletişimin kurulması problemlerin çözümünde bir önkoşuldur. Bu süreçte karşılıklı olarak tarafların eğilim ve gereksinimlerinin en yüksek derecede karşılanabileceği bir çözüme ulaşılabilir. Türkiye'de yatay çatışmaların çözümünde tercih edilir (Karip, 2000).

2.2.7.2. Ödün verme stili

Çalışanlar kendi isteklerinde ısrarcı olmadıklarında ve paylaşmayı göze aldıklarında gerçekleşen bu durum ödün verme stildir. (Başaran, 2004).Ödün verme yöntemi çözüm sağlamayı amaçlayan, bencil olmayan, işbirlikçi davranışları bünyesinde barındırır. Buna göre taraflar farklılıklarını göz ardı ederek ortak ilgi ve ihtiyaçlarına yönelirler. Taraflar arasındaki farklılıklar çok büyükse bu yöntem sadece sorunları belli bir zaman diliminde erteler. Yani kısa süreli bir çözüm olur. Ödün vermede kaybeden yada kazanan arasında bir fark olmaz, uygulamaya konulan karar her iki taraf içinde ideal değildir. Ödün verme, ulaşılan amacın adil bir şekilde paylaşılması durumunda oldukça etkili bir yöntemdir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988; Akt.Uzun, 2014). Karşılıklı ödün verme stili kullanıldığında, ödün veren taraflardan herbiri, uyma stiline göre daha az ödün vermektedir. Burada Kazan-kazan yaklaşımı; her iki tarafın kazadığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyumu için uygun yaklaşım izlenir (Karip, 2000).

2.2.7.3. Hükmetme (kazanalım-kaybedin) stili

Çatışanların gereksinimlerini karşılamak için direndiklerinde, yarışmaları gerekir. Çatışan karşıtının zararına da olsa onun üzerinde egmenlik kurarak, kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.Egemen olma; tartışmayı, yetki kullanmayı, kimi kez bedensel güç kullanmayı içerebilir (Başaran, 2004).Hükmetme yöntemi tarafların kendi çıkarlarına göre hareket ettikleri ve sorunu birlikte çözmeye yanaşmadıkları bir çatışma yönetimi biçimidir.Bireyler veya gruplar; tartışarak, otoritelerini kullanarak veya güç kullanarak çatışmayı kendi çıkarlarına uygun bir sonuca ulaştırmak için çaba harcarlar (Bowditch ve Buono, 2005; Akt.Himmetoğlu, 2014).Rekabetin yoğun olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir.Taraflardan birinin kazanabilmesi için diğer tarafın tamamen kaybetmesi

gerekir. Herhangibir paylaşım sözkonusu değildir. Taraflar kutuplaşmıştır, empati kurulamaz. Kişi ya da grup, var olan enerjisini bütünüyle kazanmak için kullanır. Ancak taraflarda kısa vadeli (günü kurtarmak) düşünmektedirler ve oda rekabetten maksimum kazançla çıkma isteğidir. Bu durumun sonrasını nasıl etkileyeceği ile ilgilenilmez (Ertürk, 2009, Aslında bu bir çözümden çok zorlamadır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Kısa dönemde astlarla üstler arasında en kestirme yol olarak gözüксе de, uzun zaman diliminde örgütsel başarı üzerinde olumsuz etkisi görülür (Karip, 2000).

2.2.7.4. Kaçınma stili

Çatışmaya taraf olanlardan biri, isteğindeki ısrarcılıktan beraberinde de paylaşmaktan vazgeçtiğinde, çatışma çözümünde kaçınma stili etkin olur. Bu durumda çatışma ya göz ardı edilir ya da ertelenir (Başaran, 2004). Her iki taraf içinde düşük ilgi gerektiren bir çatışma yönetim şeklidir. Kaçınma yöntemini uygulayan kişi hem kendi memnuniyetini hemde karşı tarafın memnuniyetini önemsemiyor demektir (Rahim, 2000; Akt. Çürük) Bu tutum çatışmayı görmezden gelmektir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve beraberinde çatışmaya müdahalede etmez. Çatışma ile ilgili alınacak kararlar geciktirilir. Doğal olarak bu tutum çatışmayı çözmez. Ancak kısa zaman için yararlı olabilir (Genç, 2012).

2.2.7.5. Uzlaşma stili

Çalışanlar, isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyumaya çalıştıklarında uzlaşma-paylaşma davranış biçimi kendini gösterir. Çatışanlar, ortaklaşa paylaşmayı ister ve karşılıklı özveride bulunurlar, tam doyum sağlayamazlar; ama elde ettikleriyle yetinirler (Başaran, 2004, s.339). Bu çatışma yönetim biçiminde, tarafların hem kendi hemde karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına orta derecede önem vermeleri söz konusudur. Bu tür çatışma yönetiminde, tarafların tercih ettikleri hiçbir sonucu elde edemedikleri, kazanan ve kaybeden tarafın bulunmadığı, bir durum ortaya çıkarmaktadır (Rahim ve diğerleri, 2001; Akt. Demiröz, 2015, s.33) Uzlaşma stratejisi; işbirliği ile kendi çıkarlarına odaklanma arasında bir yere sahiptir. Bu yaklaşım tarzında taraflar karşı tarafa birşeyler verdiği gibi, bir taraftanda karşı taraftan birşeyler almaktadırlar (Bowditch ve Buono, 2005; Akt. Himmetoğlu, 2014).

Çizelge 2.1. Çatışma Yönetim Stillerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
ENTEGRASYON	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konu karmaşık ✓ Problemin çözümü için düşüncelerin analizi gerekli ✓ Problemin çözümünde karşı tarafla iş birliği yapılması gerekli. ✓ Problem çözmek için zamansorunu yok. ✓ Problemin çözümü için tek tarafın uğraş vermesi yeterli değil. ✓ Problemin çözümü için tarafların elindeki kaynakların beraber kullanımı gerekli. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problem sıradan ✓ Hızlı bir şekilde karar verme zorunluluğu var. ✓ Karşı taraf çıkacak sonucu önemsemiyor. ✓ Karşı tarafın problem çözme becerisi yok.
UYMA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bir taraf kendisinin doğru bilgilere sahip olmadığını düşünüyor. ✓ Çatışmanın konusu karşı taraf için daha çok önem taşıyor. ✓ Bir taraf karşı taraftan ileri zamanlarda elde edeceklerini düşünerek şimdi birşeylerden vazgeçmeyi kabullenmiş. ✓ Bir tarafın gücü diğerinden daha az. ✓ İlişkinin sürekliliği önemli 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çatışmanın konusu taraflar için çok önemli. ✓ Çatışma konusunda kesinlikle haklı olduğunuz kanaatindesiniz. ✓ Karşı taraf haklı değil ve doğru değerlendirmeler yapamamış.
HÜKMETME	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çatışma konusu önemli değil, sıradan ✓ Konuyla ilgili acele karar alınması gerekli. ✓ Beğenilmeyen bir durumun uygulanma durumu var. ✓ Astlarla başedebilmek için bu bir zorunluluk ✓ Karşı tarafın alacağı kararın uygulanması durumunda ortaya çıkacak sonuç size zarara uğratacak.. ✓ Astlar konuyla ilgili karar almak için yeterli düzeyde değiller. ✓ Çatışma konusunun doğuracağı sonuçlar sizin için çok önemli.. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konu karmaşık ✓ Konu sizin için önemli ✓ Taraflar aynı güce sahipler. ✓ Acele bir karar gerektirmiyor. ✓ Astlar çatışma konusuyla ilgili yeterli düzeyde bilgi ve deneyime sahip.

KAÇINMA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çatışma konusu sıradan. ✓ Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün ortaya çıkaracağı yararlılardan daha fazla ✓ Sakinleşmek için zamana ihtiyaç var. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çatışma konusu sizin için önem taşıyor. ✓ Siz karar alma yetkisine sahipsiniz. ✓ Tarafların isteklerinden vazgeçme eğilimi yok ve çözüm zorunluluğu var. ✓ Biran önce sorun çözülmeli.
UZLAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarafların hedefi diğerlerini saf dışı bırakıyor. ✓ Tarafların güç dengesi var. ✓ Taraflar aynı görüşte birleşmiyorlar. ✓ Entegrasyon ve hükmetme yöntemlerinden başarılı bir sonuç elde edilemiyor. ✓ Sorun karmaşık ve geçici bir çözüme ihtiyaç var. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarafkardan biri diğerinden daha güçlü. ✓ Sorun problem çözme stili ile çözülebilecek düzeyde karmaşık.

2.2.8. Çatışma yönetimi ile ilgili bazı araştırmalar

Güney'in (2009) yaptığı Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmasında hem duygusal zekâ düzeyleri için hem de çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılma düzeyleri için sadece “mezun olunan okul” değişkenine göre anlamlı ilişki bulunmuştur.

Kapıcı'nın (2015) Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine yaptığı araştırmasında okullarda çatışmanın yaşanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin demografik bilgilerinin çatışma düzeylerine bir etkisinin bulunmadığı bulunmuştur.

Çatakdere'nin (2014) Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (İlkokul-Ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki konulu araştırmasında elde ettiği bulgulara göre: Okul müdürlerinin çatışma yönetimi alt boyutlarından; uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve problem çözme ile ilgili cinsiyet, görev yaptıkları okul türü, en son bitirdikleri okul, buldukları kurumdaki çalışma yılı ve branşlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır. Müdürlerin mesleki kıdemleri arttıkça hükmetme yöntemini daha çok kullandıkları bulgusu elde edilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin algısında da artış olduğu, müdürlerin çatışma yönetimindeki başarısında meydana gelen artışa koşut olarak örgüt ikliminde pozitif yönde artış gösterdiği saptanmıştır. Çatışma yönetimi

stratejilerinden hükmetme ve kaçınma yöntemi okul müdürlerinin örgütsel iklimi yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konak'ın (2014) Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stilleri arasındaki ilişki konusu üzerinde yaptığı ve Batman il örneğini yansıttığı çalışmasında; Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda çatışma yönetimi stratejilerinden, en fazla tümleştirme yöntemini kullanırken daha sonra sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemini kullandıkları sonucuna varmıştır. Cinsiyet değişkeni ile ilgili bulgular; tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma yöntemleri değerlendirmesinde anlamlı bir farkın olmadığı; ancak erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla müdürlerinin hükmetme yöntemini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Kıdeme göre değerlendirmede; 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler müdürlerinin uzlaşma yöntemini en çok kullandığını, sonra sırasıyla 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlar gelmektedir. Kıdeme göre; tümleştirme, ödün verme, kaçınma, ve hükmetme yöntemlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çatışma yönetimi stratejileri üzerinde öğrenim durumu ve okuldaki hizmet süresi açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Demirkaya (2012) tarafından yapılan Okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzları ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları konulu araştırmasında elde edilen sonuçlar şunlardır. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi için kullandıkları stratejiler ile ilgili öğretmen algıları cinsiyete, hizmet yılına, okul müdürüyle çalıştıkları süreye, branşlara, müdürlerinin eğitici ve etkileyici iletişim tarzlarına, göre değişmemektedir. Ancak okul müdürlerinin bilgi sağlayıcı ve değerlendirci iletişim tarzlarına ilişkin öğretmen algıları hizmet yılına göre değişmektedir ve okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iletişim tarzları öğretmen algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Buğa (2010) tarafından yapılan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi konulu araştırmasında elde ettiği bulgular şu sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır. Öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini kullanmaları duygusal zeka ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisi, mesleki kıdemleri, duygusal zeka ve kıdem değişkenlerinin

ortak etkisi, anlamlı değildir. Ancak öğretmenlerin bütünleştirme stratejilerini kullanma becerileri duygusal zeka düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini kullanmaları; duygusal zekâ düzeylerine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, mesleki kıdem ve duygusal zeka değişkenlerinin ortak etkisi anlamlı değildir. Ancak öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanmalarında duygusal zeka düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisi anlamlıdır. Duygusal zeka düzeyi düşük erkek öğretmenler duygusal zeka düzeyi yüksek erkek öğretmenlere göre hükmetme stratejisini daha fazla kullanırken, duygusal zeka düzeyi yüksek kadın öğretmenler duygusal zeka düzeyi düşük kadın öğretmenlere göre hükmetme stratejisini daha fazla kullanmaktadır.

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini kullanmaları; cinsiyetlerine, duygusal zekâ ve cinsiyet değişkeninin ortak etkisi, mesleki kıdemlerine, mesleki kıdem ve duygusal zekâ ortak etkisine göre anlamlı değildir. Ancak uzlaşma yöntemini kullanmaları duygusal zeka düzeylerine göre farklılık göstermekte ve duygusal zeka düzeyi yüksek öğretmenler, duygusal zekası düşük öğretmenlere göre uzlaşma yöntemini daha fazla kullanmaktadır.

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini kullanmalarında: duygusal zekâ düzeylerine, cinsiyetlerine, duygusal zekâ düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisine göre anlamlı değildir. Öğretmenlerin kaçınma stratejisini kullanmalarında duygusal zeka düzeyi ve kıdem değişkenlerinin ortak etkisi anlamlıdır. Kaçınma stratejisi en fazla 16 yıl ve üstü kıdeme sahip duygusal zeka düzeyi düşük öğretmenler tarafından kullanılmaktadır.

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisini kullanmalarında: duygusal zeka düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Duygusal zeka düzeyi yüksek öğretmenlerin duygusal zeka düzeyi düşük öğretmenlere göre uyma stratejisini dahafazla kullanmaktadırlar. Aynı zamanda; cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre uyma stratejisini daha fazla kullanmaktadırlar. Fakat duygusal zeka düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisi, mesleki kıdemlerine, duygusal zeka düzeyi ve kıdem değişkenlerinin ortak etkisine göre anlamlı değildir.

Özcihan (2014) Organizasyonlarda stratejik duygusal zekâ kullanımı makyavelizm ilişkisi ve çatışma yönetimine yansması: Tasarım mühendisliğinde bir araştırma konulu tezinde elde ettiği bulgulara göre; En çok kullanılan çatışma yönetimi yaklaşımının bütünleştirme ve uzlaşma stillerinin en az ise kullanılan yöntem ise kaçınma ön plana çıkmaktadır. Çatışma yönetim stillerinin cinsiyet, yaş, çalışılan pozisyon, eğitim durumu, meslek ve toplam çalışma süresine göre de kullanılan çatışma yönetim stili farklılık göstermemektedir. Duygusal zekanın duyguları anlama alt boyutu ile herhangi bir çatışma yönetim stiline arasında bir ilişki bulunmamakla birlikte, duyguları yönetme ve yönlendirme duygusal zeka alt boyutu ile çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme ile pozitif yönde, kaçınma ile negatif yönde bir ilişki vardır. Katılımcıların duyguları yönetme ve yönlendirme yetenekleri geliştikçe çatışma yönetiminde bütünleştirici boyuttaki stilleri daha çok kullanmaktadırlar. Katılımcıların kullandıkları çatışma yönetim stilleri Makyavelizm düzeyleri yükseldikçe, çatışma anında bütünleştirici, ödün verme yöntemlerini daha az kullanmaktadırlar. Bu çalışmada hükmetme yöntemi arasında bir ilişki bulunamamıştır.



3. YÖNTEM

Araştırma, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin sosyal zekâlarının, cinsiyetin, kıdemin, yapılan görevin ve medeni durumun öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışmayönetimi stilleri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak yapılmış olan betimsel bir çalışmadır.

3.1. Evren ve Örneklem

Evren, soruları yanıtlamak için gerek duyulan ölçümlerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük grup olarak tanımlanmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizi sonucu ulaşılabilecek bilgilerin geçerli olacağı ve yorumlanacağı topluluktur. İki tür evrenden söz edilir. Bunlar hedef evren ve ulaşılabılır evrendir. Örneklemse özellikleri hakkında bilgi edinmek amacıyla çalışılan evrenden seçilen sınırlı bir parça olarak tanımlanır (Büyüköztürk ve diğ., 2009).

Belli değişkenlere göre sınırlandırılıp elde edilen evrene çalışma evreni denir. Çalışma evreni aynı zamanda ulaşılabilen evren olup bu araştırmanın evreni de, ulaşılabilen evrendir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, ancak bu sınırlı evrene genellenebilir. Araştırma evrenini, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul İli Avrupa Yakasındaki Bahçelievler, Bakırköy, Bağcılar ve Küçükçekmece ilçelerindeki resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma evreninin Avrupa Yakasından seçilmesinin birkaç nedeni vardır. Öncelikli neden; araştırmacının araştırmanın yapıldığı tarihte o bölgede yaşıyor olmasıdır. Daha çok okul yöneticisine ve öğretmene ulaşabilmesi konusu etkili olmuştur. Ayrıca araştırmacı için Avrupa Yakası ulaşım açısından daha erişilebilir bölgedir. Belirtilen evrenden “Uygun Örneklem Yöntemi” kullanılarak, 275 öğretmen ve 76 yönetici olmak üzere toplam 351 kişiye uygulama yapılmıştır. Örneklem dahil kişilere, ölçeklerde veri kaybının olmaması için cevapları etkilemeden, ölçeğin nasıl

doldurulacağına dair kontrollü bir şekilde araştırmacı tarafından rehberlik edilmiştir. Eksiksiz doldurulmuş olan ölçekler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan 351 öğretmenlerin ve okul yöneticisinin görev yaptıkları okulların dağılımı Ek 1’de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem,görev ve medeni durum özelliklerine ilişkin bilgiler Çizelge 3.1’de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyete, Kıdeme, Göreve ve Medeni Duruma Göre Dağılımı

Değişkenler	N	%
Cinsiyet	351	100
Kadın	169	48.1
Erkek	182	51.9
Görev	351	100
Müdür	15	4.3
Müdür Başyardımcısı	7	2
Müdür Yardımcısı	54	15.4
Öğretmen	275	78.3
Medeni Durum	351	100
Evli	249	70.9
Bekar	98	27.9
Boşanmış	4	1.1
Kıdem	351	100
0-5 yıl	60	17.1
6-11 yıl	55	15.7
12-17 yıl	111	31.6
18-23 yıl	74	21.1
24 yıl ve üstü	51	14.5

Çizelge 3.1’de gösterildiği gibi araştırmaya katılan yöneticilerin 169’u (%48.1) kadın, 182’si (%51.9)’i erkeklerden oluşmaktadır. Yapılan göreve göre 15’i (%4.3) okul müdürü, 7’si (%2) müdür başyardımcısı, 54’ü (%15.4) müdür yardımcı ve 275’i (%78.3) öğretmendir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin 249’u (%70.90) evli, 98’i (%27.9) bekar ve 4’ü (%1.1) boşanmıştır. Ayrıca yöneticilerin 60’ı (% 17.1) 0-5 yıl, 55’i (% 15.7) 6-11 yıl, 111’i (% 31.6) 12-17 yıl, 74’ü (% 21.1)’ü 18-23 yıl ve 51’i (% 14.5)’i 24 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada gerekli verileri elde etmek için “Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ)”, “Çatışma Yönetimi Stratejileri” ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

3.2.1. Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ) (Tromso Social Intelligence Scale-TSIS)
Sosyal Zeka Ölçeği kişilerin sosyal zeka düzeyini belirlemek üzere Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 21 maddeden oluşan 5’li Likert tipi kendini tanımlama türünde bir ölçektir. Ölçek maddelerine verilen yanıtlar uygun değil-tamamen uygun yönünde 1-5 puan arasında ağırlıklandırılmıştır. Tromso Sosyal Zeka Ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 21, en yüksek puan 105’tir. Ölçekten alınan yüksek puanlar yüksek sosyal zekaya sahip olduğunu gösterirken, düşük puanlar düşük sosyal zekaya sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçek, sosyal zekâyı sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık olarak üç ayrı alana ayırarak ölçmektedir. Bu alt boyutlardan sosyal bilgi süreci 8, sosyal beceriler 6 ve sosyal farkındalık 7 maddeden oluşmaktadır. Alt ölçeklerde ise sosyal bilgi alt ölçeğinden en yüksek 40 en düşük 8, sosyal beceriler alt ölçeğinde en yüksek 30 en düşük 6 ve sosyal farkındalık ölçeğinden en yüksek 35 en düşük ise 7 puan alınabilmektedir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları sosyal bilgi süreci için .81, sosyal beceri için .86, sosyal farkındalık için .79 bulunmuştur. Geçerlik çalışmaları ile ilgili ölçeğin orijinalinde uzman kanısına başvurulmuş, yapı geçerliği yapılmış ve benzer ölçekler geçerliği uygulanmıştır. Madde havuzunda bulunan 103 maddeden faktör yükü .45’den büyük ve korelasyonu .30 olan yirmi bir madde seçilmiştir. 21 maddeye varimax

faktör analizi yapıldığında kuramsal temelle örtüşen üç faktör bulunmuştur. Benzer ölçek geçerliliğine ise Marlove Crowne Sosyal İstenilebilirlik Ölçeği ile bakılmış ve .22 korelasyon bulunmuştur.

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nin Güvenirlik Çalışmaları

TSZÖ'nün ölçeğinin Türkiye'de yapılan güvenirlik çalışmaları Doğan (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tromso Sosyal Zeka Ölçeği'nin güvenirligi iç tutarlılık, testin tekrarı ve test yarılama yöntemleriyle ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Testin Tekrarı Yönteminde ölçeğin hesaplanan toplam puana ilişkin güvenirlik katsayısı tüm ölçek için .80 olarak bulunmuştur. Alt ölçeklerde ise Sosyal bilgi alt ölçeğinde .68, sosyal beceriler alt ölçeğinde .81 ve sosyal farkındalık ölçeğinde .95 bulunmuştur.

Ölçeğin, Cronbach Alfa Katsayısı Yöntemi ile iç tutarlılığın hesaplanması yapılmıştır. 719 öğrenciye uygulanan Tromso Sosyal Zeka Ölçeği'nin toplam puana ilişkin iç tutarlılık katsayısı Cronbach alfa .83 olarak bulunmuştur. Alt ölçeklere ilişkin elde edilen iç tutarlılık katsayıları ise sosyal bilgi süreci için .77, sosyal beceri için .85 ve sosyal farkındalık için .67 bulunmuştur.

Ölçeğin, Test Yarılama Yöntemiyle Güvenirlik Çalışması da yapılmıştır. 719 öğrenciye uygulanan TSZÖ'nün test yarılama yöntemiyle yapılan güvenirlik çalışmasında ölçeğin tamamı için .75 Güvenirlik katsayısı bulunmuştur. Alt ölçeklerde ise güvenirlik katsayıları sosyal bilgi süreci için .76, sosyal beceri için .83 ve sosyal farkındalık için .71 bulunmuştur.

Ölçeğin güvenirlik çalışmalarında görüldüğü gibi TSZÖ'nün gerek alt ölçekleri gerekse bütünü için güvenirlik katsayıları oldukça yüksek bulunmuştur.

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nin Geçerlik Çalışmaları

Ölçeğin geçerlik çalışmaları için Kapsam Geçerliği ve Benzer Ölçekler Geçerliği'ne bakılmıştır. Kapsam Geçerliği ile ilgili çalışmada uzman kanısına başvurulmuştur. Alanda uzman olarak çalışan kişiler TSZÖ'nün incelenmesi sonucu sosyal zeka düzeyini ölçebilecek nitelikte olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ölçeğin Benzer Ölçek Geçerliği çalışmasında, benzer ölçekler geçerliğini saptamak üzere Özgüven (1982) tarafından geliştirilen Hacettepe Kişilik Envanteri Sosyal İlişkiler Alt Ölçeği ve Yüksel (1998) tarafından Türkçeye uyarlanan Sosyal Beceri Envanteri (SBE) kullanılmıştır.

TSZÖ'ü Hacettepe Kişilik Envanteri (HKE) Sosyal İlişkiler Alt Ölçeği birlikte uygulanmıştır. İki ölçekten elde edilen puanlar arasında .41 (n=83) bulunmuştur. TSZÖ'nün alt ölçekleri ile HKE Kişilerarası İlişkiler Alt Ölçeği arasındaki korelasyon katsayıları ise .18 ile .56 arasında değişmektedir. Çizelge 3.2.'de TSZÖ ve HKE Kişilerarası İlişkiler Alt Ölçeği arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. TSZÖ ile HKE Kişilerarası İlişkiler Alt Ölçeği Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Alt Ölçekleri	R
Sosyal Bilgi	.18**
Sosyal Beceriler	.56**
Sosyal Farkındalık	.14**
Ölçeğin Bütünü İçin	.41**

N= 83 P* < .01 ; P** < .001

Türkçe Öğretmenliği, Okul Öncesi Öğretmenliği ve Rehberlik Psikolojik Danışmanlık Bölümlerinde okuyan 134 öğrenciye TSZÖ'ü ve Sosyal Beceri Envanteri (SBE) birlikte uygulanmıştır. Her iki ölçekten elde edilen puanlar arasında .51 (n=134) bulunmuştur. TSZÖ'nün alt ölçekleri ile SBE arasındaki korelasyon katsayıları ise .05 ile .61 arasında değişmektedir. Çizelge 3.4.'de TSZÖ ve SBE puanları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Çizelge 3.3. TSZÖ ile Sosyal Beceri Envanteri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Alt Ölçekleri	R
Sosyal Bilgi	.41**
Sosyal Beceriler	.61**
Sosyal Farkındalık	.05**
Ölçeğin Bütünü İçin	.51**

N= 134 P* < .01 ; P** < .001

Yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar TSZÖ'nün yeterli düzeyde geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

3.2.2. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI II)

Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği- ROCI II, 1983'te ABD'de uzun ve ayrıntılı bir şekilde yapılan çalışma sonucunda oluşturulmuş ve günümüze kadar çatışma yönetimi alanında birçok araştırmada kullanılmıştır.

Rahim tarafından çatışmayı ölçmek için iki araç geliştirilmiştir. Bunlardan biri örgüt içindeki çatışma şiddetini ölçen Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği ROCI I, diğeri de üstler, astlar ve emsaller arasındaki bireyler arası çatışma yönetimi stillerini ölçen ROCI II' dir. ROCI II Form A, B ve C olmak üzere üç araçtan oluşmaktadır. Bu ölçek formu çatışma stillerine ilişkin beş bağımsız ve faktöryel skala içermektedir.

ROCI II ölçek formu oluşturma çalışmasına 105 madde ile başlanmıştır. Her bir madde Likert ölçeğine göre en yükseği bir çatışma yönetimi biçiminin en fazla kullanıldığını gösteren beş düzeye ayrılmıştır. Hazırlanan bu ölçek 98 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Uygulamadan sonra yapılan değerlendirmede kolay anlaşılmayan, belirsiz ya da tutarsız olarak belirlenen maddelerin yerine yenileri yazılmış veya düzeltilmiştir. Düzeltmeleri yapılan ölçek formu faktör analizi yapılmak üzere 1233 kişiye uygulanmıştır. Yapılan

faktör analizinden sonra her çatışma yönetimi biçimi için 7 maddeden oluşan toplamda 35 maddesi olan bir ölçekformu oluşturulmuştur.

Yeni formun ulusal düzeyde deneme çalışmalarına başlanan ROCI II A, B ve C formları ABD’ de 1,3 milyon yöneticinin isminin bulunduğu Penton/IPC den yansız olarak seçilen ve değişik 25 alanda görev yapan 4000 yöneticiye posta ile gönderilmiştir.

Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Güvenirlik çalışmasına ilişkin bulgular Çizelge 3.5’te verilmiştir.

Çizelge 3.4. ROCI II Örgütsel Çatışma Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

GÜVENİRLİK					
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	TEST RETEST	CONBACH ALPHA	SPERMAN BROWN GÜVENİRLİĞİ	GUTMAN LAMBDA	KRİSTOF TARAFSIZ GÜVENİRLİĞİ
TÜMLEŞTİRME	.83	.77	.73	.77	.77
ÖDÜN VERME	.81	.72	.71	.73	.72
HÜKMETME	.76	.72	.71	.73	.72
KAÇINMA	.79	.75	.71	.76	.76
UZLAŞMA	.60	.72	.67	.73	.73

Çizelge 3.5’te görüldüğü gibi ABD’de yapılan ölçeğin iç tutarlılık ve güvenirliği ile ilgili olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Alpha değeri .72 ile .77 arasında değişmiştir. Test-Retest korelasyonu ve Conbach Alpha güvenirlikleri ROCI II den önce kullanılan ölçek formlarından daha yüksek bulunmuştur.

Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçeği ROCI II Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye çevrilerek 28 maddeye indirgenmiştir. Önce ROCI II kullanıldığı araştırmalar ile ilgili yapılan geçerlilik ve güvenilirlik testleri incelenmiş ve kullanılmasına karar verilmiştir.

Kullanılma kararından sonra anlam bütünlüğü bozulmadan Türkçe yazım kurallarına bağlı olarak okul müdürü ve öğretmenlere uygulanacak biçimde iki form hazırlanıp güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenirlik testi çalışmaları Ankara il merkezinde seçilen orta öğretim kurumlarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında oluşan 40 kişilik yönetici grubu ile 50 öğretmene bir ay ara ile iki kere uygulanmıştır. İki kez geri dönen ölçeklere göre yapılan hesaplamalarda elde edilen korelasyon katsayısı yöneticiler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur.

ROCI II ölçek formunda yer alan sorulardan, ölçek formundaki sırasına göre; 1, 5, 12, 22, 23, 28 tümleştirme: 2, 11, 13, 19, 24 ödün verme: 8, 9, 18, 21, 25 hükmetme: 3, 6, 16, 17, 26, 27 kaçınma: 4, 7, 10, 14, 15, 20 uzlaşma stiline yönelik davranışları tanımlamak için düzenlenmiştir.

Ölçekte kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için ; 4.20 – 5.00 (her zaman): 3.40 – 4.19 (çoğunlukla) : 2.60 – 3.39 (ara sıra) : 1.80 – 2.59 (az) : 1.00 – 1.79 (çok az) puan aralıkları kullanılmıştır.

Yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar ölçeğin yeterli düzeyde geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Kişisel Bilgiler Formu”nda cinsiyete, kıdeme, yapılan göreve ve medeni duruma ilişkin sorular bulunmaktadır. Formun başında araştırmacının amacı yer almıştır. Değerlendirmenin bireysel değil toplu yapılacağı belirtilerek isim yazılmaması istenmiştir.

3.4.Verilerin Analizi

Verilerin toplanması amacı ile ölçekler öğretmenlere ve yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 Paket Programı'ndan yararlanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri düzeylerinin sosyal zekaya, cinsiyete, kıdeme, yapılan göreve ve medeni durumagöre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için MANOVA, Fisher LSD (Least Significant Differences Test/En Küçük Anlamlar Farkı) Testi ve t-testi yapılmıştır.Araştırmada, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.





4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan problemin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Problemin çözümü için öncelikle Tromso Sosyal Zeka Ölçeği'nden (TSZÖ) ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nden (ROC II) elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için alınan puanların çarpıklık katsayılarına (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakılmıştır.

Çarpıklık (Skewness) katsayılarına bakıldığında, Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ) için .734'dir. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ROC II) için katsayıları, tümleştirme boyutu için -.282, ödün verme boyutu için .173, hükmetme boyutu için .384, kaçınma boyutu için -.150, uzlaşma boyutu için -.229 ve toplam puanda .089 olmuştur.

Basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakıldığında, Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TSZÖ) için 1.095'dir. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ROC II) için katsayıları, tümleştirme boyutu için .188, ödün verme boyutu için .008, hükmetme boyutu için .057, kaçınma boyutu için -.367, uzlaşma boyutu için .387 ve toplam puanda .109 olmuştur.

Bu puan dağılımları, normal dağılım göstermektedir. Herhangi bir veri grubunda çarpıklık ve basıklık değerinin +1, -1 aralığında olmasının normal dağılım için kabul edilebilir düzeyde olmasının yanı sıra (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014), bu değerlerin +2, -2 aralığında olması da genellikle kabul edilebilir bir durum olarak görülmektedir (Cooper Cutting, 2010; Ak: Arapkirlioğlu ve Tankız, 2011).

4.1. Sosyal Zekânın Okul Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, “sosyal zekânın okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bunun için öncelikle, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sosyal zekâ puan ortalaması ile çatışma yönetimi stilleri alt boyut puan ortalamaları Çizelge 4.1.’de verilmiştir. Daha sonra, sosyal zekânın okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini belirlemek için MANOVA analizi yapılmış ve sonuçları Çizelge 4.2.’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Sosyal Zeka İle Çatışma Yönetimi Stil Tercihi Puan Ortalamaları

	n	\bar{X}	Ss
Sosyal Zeka	351	64.30	5.87
Yönetici	76	64.58	6.04
Öğretmen	275	64.23	5.83
Çatışma Yön. Stilleri Toplam	351	92.71	8.27
Yönetici	76	94.43	8.16
Öğretmen	275	92.24	8.25
Tümleştirme Toplam	351	24.81	2.95
Yönetici	76	25.38	3.42
Öğretmen	275	24.63	2.77
Ödün Toplam	351	14.82	2.85
Yönetici	76	15.60	2.62
Öğretmen	275	14.61	2.88
Hükmetme Toplam	351	12.58	3.12
Yönetici	76	12.79	3.40
Öğretmen	275	12.54	3.06
Kaçınma Toplam	351	17.92	3.70
Yönetici	76	18.00	4.01
Öğretmen	275	17.90	3.62
Uzlaşma	351	22.59	2.59
Yönetici	76	22.67	2.47
Öğretmen	275	22.55	2.61

Çizelge 4.1.’de görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin sosyal zeka puan ortalaması; yöneticiler için \bar{X} =64.58, Ss=6.04; öğretmenler için \bar{X} =64.23, Ss=5.83’dür. Çizelge 1’de görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi strateji

toplam puan ortalaması; yöneticiler için $\bar{X} = 94.43$, $Ss=8.16$; öğretmenler için $\bar{X} = 92.24$, $Ss=8.25$ 'dir. Yöneticilerin en çok tercih ettikleri stil tercihleri sırası ile tümleştirme ($\bar{X} = 25.38$, $Ss=3.42$), uzlaşma ($\bar{X} = 22.67$, $Ss=2.47$), kaçınma ($\bar{X} = 18.00$, $Ss=4.01$), ödün ($\bar{X} = 15.60$, $Ss=2.62$) ve hükmetme ($\bar{X} = 12.79$, $Ss=3.40$)'dır. Öğretmenlerin en çok tercih ettikleri stil tercihleri sırası ile tümleştirme ($\bar{X} = 24.63$, $Ss=2.77$), uzlaşma ($\bar{X} = 22.55$, $Ss=2.61$), kaçınma ($\bar{X} = 17.90$, $Ss=4.01$), ödün ($\bar{X} = 14.61$, $Ss=2.88$) ve hükmetme ($\bar{X} = 12.54$, $Ss=3.06$)'dır.

Araştırmada, sosyal zekanın okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini belirlemek için MANOVA analizi yapılmış ve sonuçları Çizelge 4.2.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2. Sosyal Zekanın Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin MANOVA Analiz Sonuçları

Kaynak	Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Zeka	Tümleştirme	9.09	1	9.09	1.05	.30
	Ödün	87.26	1	87.26	11.05*	.00
	Hükmetme	61.26	1	61.26	6.41*	.01
	Kaçınma	140.73	1	140.73	10.55*	.00
	Uzlaşma	7.89	1	7.89	1.17	.28

Wilks' Lambda (Λ)= .932, F hesaplanan (5, 345) = 5.04 $p < .00$

Çizelge 4.2.'de görülen MANOVA sonuçları, sosyal zekaya göre ($\Lambda = .932$, F hesaplanan (5, 345) = 5.04, $p < .00$) yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, MANOVA uzantısında yer alan ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarından ödün (F hesaplanan= 11.05, $p < .00$), hükmetme (F hesaplanan= 6.41, $p < .01$) ve kaçınma (F hesaplanan= 10.55, $p < .00$) puanlarının da anlamlı olarak farklılık ($p < .05$) gösterdiği bulunmuştur.

Sosyal zekaya göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutları olan ödün, hükmetme ve kaçınma ile toplam çatışma yönetimi stilleri

puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğine ilişkin olarak bağımsız gruplarda t testi yapılmış ve sonucu Çizelge 4.3’de sunulmuştur.

Çizelge 4.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Düzeylerinin Sosyal Zekaya Göre Bağımsız Gruplarda t-Testi Sonuçları

Sosyal Zekâ	n	\bar{X}	Ss	t	p
Ödün					
S.Z.Düşük	199	14.08	2.79	3.32	.00
S.Z. Yüksek	152	15.39	8.63		
Hükmetme					
S.Z. Düşük	199	12.22	3.08	2.53	.01
S.Z.Yüksek	152	13.06	3.11		
Kaçınma					
S.Z. Düşük	199	17.37	3.53	3.25	.00
S.Z. Yüksek	152	18.64	3.80		

Çizelge 4.3’de görüldüğü gibi sosya zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalaması ($\bar{X}=15.39$), sosya zekası düşük olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalamasından ($\bar{X}=14.08$) anlamlı düzeyde ($t=3.32, p<.00$) yüksek çıkmıştır. Sosya zekâsı yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin hükmetme puan ortalaması ($\bar{X}=13.06$), sosya zekası düşük olan yöneticilerin ve öğretmenlerin hükmetme puan ortalamasından ($\bar{X}=12.22$) anlamlı düzeyde ($t=2.53, p<.01$) yüksek çıkmıştır. Sosya zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin kaçınma puan ortalaması ($\bar{X}=18.64$), sosya zekası düşük olan yöneticilerin ve öğretmenlerin kaçınma puan ortalamasından ($\bar{X}=17.37$) anlamlı düzeyde ($t=3.25, p<.00$) yüksek çıkmıştır. Sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stilini, hükmetme stilini ve kaçınma stilini kullandıkları bulunmuştur.

4.2. Cinsiyetin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, “cinsiyetin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Cinsiyetin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini belirlemek için belirlemek için MANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.4.’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.4.Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin CinsiyeteGöre Farklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları

Kaynak	Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	Tümleştirme	2.480	1	2.480	.29	.59
	Ödün	78.966	1	78.966	9.97*	.00
	Hükmetme	73.441	1	73.441	7.71*	.00
	Kaçınma	32.686	1	2.686	2.40	.12
	Uzlaşma	.391	1	.391	.06	.81
Wilks' Lambda (Λ)= .946, F hesaplanan (6, 344) = 3.26 p< .00						

Çizelge 4.4.'de görülen MANOVA sonuçları, cinsiyete göre (Λ =.946, F hesaplanan (6, 344)= 3.3.26, p <.00) yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, MANOVA uzantısında yer alan ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarından ödün (F hesaplanan= 9.97, p < .00) ve hükmetme (F hesaplanan= 7.71, p < .00) puanlarının da anlamlı olarak farklılık (p <.05) gösterdiği bulunmuştur.

Cinsiyete göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutları olan ödün ve hükmetme puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğine ilişkin olarak bağımsız gruplarda t testi yapılmış ve sonucu Çizelge 4.5'de sunulmuştur.

Çizelge 4.5. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Ödün ve Hükmetme Stillerinin Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplarda t-testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	t	p
Ödün					
Kadın	169	14.33	2.92	3.16	.00
Erkek	182	15.27	2.71		
Hükmetme					
Kadın	169	12.11	3.19	2.78	.01
Erkek	182	13.02	2.99		

Çizelge 4.5'de görüldüğü gibi erkek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalaması (\bar{X} =15.27), kadın olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalamasından (\bar{X} =14.33) anlamlı düzeyde (t = 3.16, p <.00) yüksek çıkmıştır. Erkek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin hükmetme puan ortalaması (\bar{X} =13.02), kadın olan

yöneticilerin ve öğretmenlerin hükmetme puan ortalamasından ($\bar{X}=12.11$) anlamlı düzeyde ($t= 2.78, p<.01$) yüksek çıkmıştır. Erkek yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stili ve hükmetme stili kadınlardan daha fazla çıkmıştır.

4.3. Kıdemin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, “kıdemin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Kıdemin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini belirlemek için belirlemek için MANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.6.’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6.Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin KıdemeGöre Farklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları

Kaynak	Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kıdem	Tümleştirme	68.81	4	17.220	2.01	.09
	Ödün	77.97	4	19.491	2.44*	.05
	Hükmetme	72.26	4	18.065	1.88	.11
	Kaçınma	92.55	4	23.137	1.70	.15
	Uzlaşma	54.07	4	13.517	2.04	.09

Wilks' Lambda (Λ)= .913, F hesaplanan (20.000, 1135.236) = 1.59 $p< .05$

Çizelge 4.6.’da görülen MANOVA sonuçları, kıdeme göre ($\Lambda=.913$, F hesaplanan (20.000, 1135.236)= 1.59, $p<.05$) yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, MANOVA uzantısında yer alan ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise çatışma yönetimi stilleri alt boyutundan ödün ($F hesaplanan= 2.44, p< .05$) puanlarının da anlamlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Kıdeme göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutu olan ödün puanının anlamlı olarak farklılık gösterdiğine ilişkin olarak Fisher LSD (Least Significant Differences Test/En Küçük Anlamlar Farkı) testi yapılmış ve sonucu Çizelge 4.7’de sunulmuştur.

Çizelge 4.7. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Ödün Stilinin Kıdeme Göre LSD Testi Sonuçları

Ödün Stili ve Kıdem		\bar{X}	0-5 Yıl	6-11 Yıl	12-17 Yıl	18-23 Yıl	24 Yıl +
Kıdem							
0-5 Yıl (n=60)		14.20	-	.05	.88	1.16	.070
6-11 Yıl (n=55)		14.15		-	.94* (p<.05)	1.22* (p<.02)	.76
12-17 Yıl (n=111)		15.08			-	.28	.18
18-23 Yıl (n=74)		15.36				-	.46
24 Yıl + (n=51)		14.90					-

Çizelge 4.7.'de görüldüğü gibi kıdemi 6-11 yıl olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalaması ($\bar{X}=14.15$), kıdemi 12-17 yıl olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalamasından ($\bar{X}=15.08$) anlamlı düzeyde ($p<.05$) düşük çıkmıştır. Kıdemi 6-11 yıl olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalaması ($\bar{X}=14.15$), kıdemi 18-23 yıl olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün puan ortalamasından ($\bar{X}=15.36$) anlamlı düzeyde ($p<.02$) düşük çıkmıştır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdemi azaldıkça ödün stili de azalmaktadır.

4.4. Yapılan Görevin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, “yapılan görevin (yönetici ve öğretmen) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Yapılan görevin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini belirlemek için belirlemek için MANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.8.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.8.Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi StillerininYapılan Göreve GöreFarklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları

Kaynak	Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yapılan Görev	Tümleştirme	33.484	1	33.484	3.91*	.05
	Ödün	59.429	1	59.429	7.44*	.00
	Hükmetme	3.808	1	3.808	.39	.53
	Kaçınma	.578	1	.578	.04	.84
	Uzlaşma	.856	1	.856	.13	.72

Wilks' Lambda (Λ)= .967 F hesaplanan (5, 344) = 2.37 $p < .04$

Çizelge 4.8.'de görülen MANOVA sonuçları, yapılan göreve göre ($\Lambda=.967$, F hesaplanan (5,344)= 2.37, $p<.04$) yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, MANOVA uzantısında yer alan ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarından tümleştirme (F hesaplanan= 3.91, $p < .05$) ve ödün (F hesaplanan= 7.44, $p < .00$) puanlarının da anlamlı olarak farklılık ($p < .05$) gösterdiği bulunmuştur.

Yapılan göreve göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutları olan tümleştirme ve ödün puanlarının anlamlı olarak farklılık gösterdiğine ilişkin olarak bağımsız gruplarda t testi yapılmış ve sonucu Çizelge 4.9'da sunulmuştur.

Çizelge 4.9. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Tümleştirme ve Ödün Stillerinin Göreve Göre Bağımsız Gruplarda t-testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	Ss	t	p
Tümleştirme	Yönetici	76	25.38	1.98	.02
	Öğretmen	275	24.63		
Ödün	Yönetici	76	15.61	2.73	.00
	Öğretmen	275	14.61		

Çizelge 4.9'da görüldüğü gibi yöneticilerin tümleştirme puan ortalaması ($\bar{X}=25.28$), öğretmenlerin tümleştirme puan ortalamasından ($\bar{X}=24.63$) anlamlı düzeyde ($t= 1.98$, $p < .02$) yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin ödün puan ortalaması ($\bar{X}=15.61$), öğretmenlerin

ödün puan ortalamasından ($\bar{X}=14.61$) anlamlı düzeyde ($t= 2.73, p<.00$) yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin tümleştirme ve ödün stili düzeyleri öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

4.5. Medeni Durumun Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, “medeni durumun okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır. Medeni durumun okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisini belirlemek için belirlemek için MANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Çizelge 4.10.’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.10.Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi StillerininMedeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin MANOVA Sonuçları

Kaynak	Değişkenler	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Medeni Durum	Tümleştirme	24.453	2	12.226	1.41	.25
	Ödün	9.663	2	4.831	.59	.55
	Hükmetme	1.779	2	.890	.09	.91
	Kaçınma	15.430	2	7.715	.56	.57
	Uzlaşma	13.669	2	6.835	1.02	.36

Wilks' Lambda (Λ)= .984 F hesaplanan (10.000, 688.000) = .56 $p> .05$

Çizelge 4.10.’da görülen MANOVA sonuçları, medeni duruma göre ($\Lambda=.984, F$ hesaplanan (10.000, 688.000)= .56, $p> .05$) yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri puanlarının alt boyutlarında anlamlı bir farklılık ($p>.05$) göstermediğini ortaya koymuştur.



5. TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sırasında elde edilmiş olan bulgular, problem cümlelerine paralel bir biçimde tartışılarak yorumlanmıştır. Yorum ve tartışmalar, ilgili literatür ışığında gerçekleştirilmiştir.

5.1. Sosyal Zekânın Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tartışma Ve Yorumu

Araştırmada, sosyal zekânın okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin hükmetme stili, ödün stili ve kaçınma stili düzeyleri, sosyal zekası düşük olan yöneticilere ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stilini, hükmetme stilini ve kaçınma stilini kullandıkları bulunmuştur.

Literatürde sosyal zekanın çatışma yönetimi stilleri üzerine etkisine yönelik bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Ancak, bu araştırmada elde edilen sonuçlar, literatürde var olan açıklamalarla benzerlik göstermektedir. Sosyal zekaya sahip olan kişiler çatışma yönetimi becerisine sahiptirler (Bellance, 1998, Akt.Bümen). Sosyal zekaya sahip bireyler çatışma çözümleme ve aile anlaşmazlıklarını çözmekte başarılıdırlar (Selçuk, 2003).

Sosyal zekâsı gelişmiş olan kişiler, moral, mizaç, güdüler ve eğilimleri fark eder ve ayrıştırabilirler. Bu zeka, sözel ve sözel olmayan iletişim becerilerini, çatışma yönetimini, işbirliği becerilerini, uzlaşma becerileri ile ortak fayda amacına ulaşmak için, gereken güven, saygınlık, liderlik ve diğerlerini motive etme yeteneğiyle ilgilidir. Kişiler arası ilişkileri güçlü olanların önemli özellikleri arasında, başkalarının duyduklarına, korkularına, meraklarına ve inançlarına empati gösterme, yargılamadan dinleme ve performanslarını en üst düzeye çıkarma isteği vardır (Bellanca, 1998 Akt:Bümen, 2004).

Sosyal zeka, ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları azaltır, işbirliği yapılmasını sağlar, bağnazlık ve kutuplara çekilmiş olmanın yerine anlayışlı olmayı taşır ve insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmalar yapması yönünde hareket kazandırır (Albrecht, 2006). Bu durumda öncelikli olarak yapılması gereken kişileri tanımlamak ve bu tanımlar çerçevesinde kişiliklere uygun bir çatışma çözme stili yaşama geçirilmelidir. Kişiliklerin oluşmasında çevre çok önemli olmakla birlikte insanların yaşamış oldukları toplumun kültürel yapısı, dini eğilimleri, devletin politikası, sosyal çevre, yazılı olmayan toplumsal kurallar ve toplumun beklentileri etkin bir yer almaktadır. Bu durum sosyal zekanın gelişmesinde belirleyicidir. Toplumlar kendilerini kendi kültürleriyle birlikte ayakta tutacak nitelikte sosyal zeka gelişmelerine izin verirler. Çünkü birey çevresinde ne yaşanıyorsa, ne varsa, insan ilişkilerinin öğrettikleri neyse onları öğrenir. Yaşanılan toplumda demokrasinin gelişmişlik düzeyi, insan ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde sosyal zekanın alacağı şekli belirlemektedir. Bunlar şöyle olabilir; sosyal zeka olabilecekleri öngörebilme becerisidir. Sosyal zekası yüksek insanlar ne zaman ne yapmaları gerektiğini iyi tesbit edebilirler. Bu nedenle olaylara müdahale ederken isabetli kararlar alabilirler. Aldıkları kararları uygulayabilirlerse sorunlar, çatışmalar ya başlamadan önlenmiş olur veya başladıktan sonra da kolaylıkla istenilen doğru ve yönde bir hareket biçiminin geliştirilmesini sağlayabilirler. Bu nedendir ki toplumda ki bütün insanların öncelikli olarak sosyal zekalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü; kendisinin farkında olan, çevresinin farkında olan, yaşanacakları öngören insanlar neler yapması gerektiğinin de farkında olurlar. Kendi isteklerinin ne olduğunu bilen ve bunlar yaşama geçmediği takdirde neler yaşadığını fark eden insanlar başkalarının da isteklerinin gerçekleşmediği durumda neler yaşadığını anlar. Empati kurmayı becerir. Sosyal zekası yüksek olan bir insan kavgaların, çatışmaların temel nedeninin ben merkezli davranışlar olduğunu bilir. En güzel yaşam biçimi herkesin kendisini yönetebildiği ve beraber yaşama ortamının oluşturulabildiği durumdur. Sosyal zeka insanların kendilerini yönetebilme becerisidir.

Araştırmanın sonucunda, sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin hükmetme stili, ödün stili ve kaçınma stili düzeyleri yüksek çıkmıştır. Hükmetme stili açısından bakıldığında, eğer toplum otoriter bir yapıya sahipse, yüksek sosyal zeka çatışma çözüme hükmetme stilini uygular durumda olacaktır. Otoriter toplumlar kendi

çıkarmını herşeyin önünde tutan bireyler yetiştirir. Bu durumdan hareketle çatışma çözmeye çalışan birinin uygulayacağı hükmetme stili istendik bir davranış biçimidir. Yüksek sosyal zekaya sahip olan kişi çatışma çözümüyle ilgili yapması gereken herşeyi yaptığı halde sorun halen ortadan kalmamış ve devam etmesi oldukça büyük sorunların doğmasına neden olacağı yargısına vardığı takdirde de en son çare olarak ‘‘Hükmetme’’ stilini kullanarak çatışmanın sonlanmasını veya ertelenmesini sağlayabilir ve bu durumda kalıcı çözüm için biraz daha zaman kazanmış olur. Bu durumda hükmetme stilinin kullanılması istendik bir davranış biçimi değildir, zorunluluktur.

Yüksek sosyal zekaya sahip olan yönetici ya da öğretmen toplumun beklentileri doğrultusunda hareket ederek öğrencide ya da çalışanlarda oluşmaya başlayan bilincin önüne geçmek, onların gelişmesini engellemek ve var olan kültürel yapının devamını sağlayabilmek için güç kullanma ihtiyacı duyabilir. Güç kullanımını gerçekleştiren kişi hükmetme stilini kullanıyor demektir.

Kaçınma stili açısından bakıldığında, sosyal zeka düzeyi yüksek olan yönetici ve öğretmenlerin çalışanlarla ya da öğrencilerle aralarında ortaya çıkan çatışmaları görmezden gelebilir veya karşı tarafın kazançlı çıkmasına izin verebilir. Okullardaki kazanç ya da kayıplar öğrencilere sunulan hizmetin artırılması yada azaltılmasıdır. Ancak asıl amaç, öğrencilere sunulan öğretim ve eğitimin iyi olmasını sağlamak, onların başarılarını artırmaktır. Başarının artırılması için hem çalışanların hemde öğrencilerin buldukları ortamda mutlu olmalarını sağlamak gerekir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak mutlu olan öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanlar bulunmuş oldukları kurumu benimserler, o kuruma sahip çıkarlar, kurumlarının başarısını artırmaya çalışırlar. Çünkü kurumun başarısının artması kendi başarılarının artması anlamına gelir. Bu durumu öngörebilme becerisine sahip olan öğretmen ve yöneticiler yüksek sosyal zeka düzeyine sahip olan kişilerdir. Sonucu görebildikleri için yaşamış oldukları ufak tefek sorunların üzerine gitmeyip karşı tarafın isteklerinin yaşama geçmesini engellemezler. Karip (2000) tarafların kendisiyle birlikte diğer tarafın da eğilim ve gereksinimlerine verdiği önemin düşük olduğunda çatışmadan kaçma yönünde davranış geliştirebileceğini belirtmektedir. Kaçınma yönteminden olumlu sonuç alınabilmesi için durumun iyi değerlendirilmiş ve kontrolünün sağlanmış olması gerekir.

Ödün verme stili açısından bakıldığında ise, yüksek sosyal zeka düzeyine sahip olan yönetici ve öğretmenler çalışma arkadaşlarıyla ve değişimlerinden ve gelişimlerinden sorumlu oldukları öğrencileriyle iletişimlerinde ortaya çıkan sorunların çözümünde çeşitli ödünler vererek kurumlarının başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayabilirler. Yaşamış oldukları sorunun çözümünde tamamen kendi kazançlarına yönelik olmayıp karşı tarafın kazançlarında kısmende olsa gerçekleşmesinden yana davranış sergilerler. Bu durumda kaybetmekten kurtulan çalışan veya öğrenci karşı tarafın davranışlarına kayıtsız kalmaz ve kurumda ılımlı bir durumun yaşanmasına katkıda bulunur. Ancak, bu ve benzer durumlar süreklilik göstermeye başlarsa kişiler sorunu tamamen çözmek için farklı stillerin kullanılmasına başvururlar.

Ödün verme çatışma yönetim biçimini uygulayan taraf, kendi eğilim ve gereksinimlerini dikkate almaz, karşı tarafın eğilim ve istekleri çerçevesinde davranış sergiler (Rahim, 1985). Karşı taraftan zaman içinde elde edeceklerini dikkate alarak bu yöntemi uygulamayı seçerler (Gümüseli, 1994, s.93). Nitekim; okul, öğrenci, öğretmen ve yönetici ilişkisi içerisinde ödün verme ile çözülen çatışma, öğretmene bulunduğu kurumu benimseme, öğrenciye iyi bir ortam ve bunun sonrasında gelen başarı ve bunun sonrasında da gelen okulun başarılı olma durumu okul yöneticisinin istediği bir sonuçtur.

5.2. Cinsiyetin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tartışma Ve Yorumu

Araştırmada, cinsiyetin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, erkek yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stili ve hükmetme stili kadınlardan anlamlı düzeyde daha fazla kullandıkları bulunmuştur.

Çatışma yönetimi hükmetme stilinin erkekler tarafından kadınlara oranla daha çok tercih edilir olmasının nedenleri erkeklere toplumun sunduğu değerler olabilir. En başta ailede, toplumsal kültürün, dini inancın, mahalle baskısının, namus kavramının vb gibi getirdikleriyle birlikte erkek ve kız çocuğunun şekillendirilmesini sağlamaktadır. İnsan yetiştirme kültürümüzün öncesinde dişi veya erkek yetiştirme çabamız kızlarımızın

suskun, boyun eğen erkeklerimizin ise baskı uygulayan bir yapıya bürünmelerinin nedeni olabilir. Bütün bu etkiler, erkeklerin kadınlara oranla çatışma çözme stillerinden hükmetme stilini kullanıyor olmaları beklenen bir sonuçtur.

Cinsiyet değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Araştırma bulgusu ile benzerlik gösteren Özgan'ın (2006) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, ilköğretim okulunda görev yapan erkek yöneticilerin kadınlara göre hükmetme ve ödün verme stilini daha çok kullandıkları ortaya konmuştur. Öztay (2008), çalışmasında yöneticilerin çatışma yönetiminde ödün verme yaklaşımını kullanma durumlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Akgül (2011) öğretmenlerin duygusal zekası ile çatışma yönetimi arasında ilişkinin olup olmadığını araştırdığı çalışmasında; cinsiyet değişkeninin kaçınma ve ödün verme stillerinde anlamlı fark elde etmiştir. Süküt (2008) ise çatışmanın cinsiyet değişkenine göre hükmetme stilinde anlamlı farklılığın olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Süküt araştırmasında hükmetme stilini erkeklerin kadınlardan daha çok kullandığı yargısına ulaşmıştır. Buğa (2010) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zeka ve çatışma yönetimleri stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre uyma stilini daha çok kullandıklarını bulmuştur. Öte yandan Ova'nın (2013) araştırmasında ise cinsiyetin çatışma yönetimi stillerinin uygulanmasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Ova ile benzer bir sonuca Engin (2010) tarafından yapılan çalışmada ulaşılmıştır. Engin cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetiminin hiçbir alt ölçeğinde anlamlı fark bulamamıştır.

5.3. Kıdemin Okul Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tartışma Ve Yorumu

Araştırmada, kıdemin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdemi azaldıkça ödün stili de anlamlı düzeyde azalmaktadır.

Kıdemin öğretmen ve yöneticiler arasında ödün verme stili üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması ve kıdem arttıkça ödün verme stilinin artması; yaşam deneyimlerine, iletişim kurma becerilerine ve zaman içerisinde sosyal zeka düzeylerini artırmış olmalarından kaynaklanmış olabilir. Sosyal zeka insanları anlama, empati kurma, onların çalıştıkları

ortamda mutlu olmalarını sağlayacak tavır ve davranışların sergilenmesini sağlayabilir. Kişi karşısındaki insana verdiği değere göre kendi isteklerinin bir bölümünden veya tümünden vazgeçebilir. Sosyal zekası zaman içerisinde gelişmiş olan insan karşısındaki kişiyi ikna etme becerisini elde etmiş olabilir ve bu durumda birlikte kazanalım deme noktasında olabilir.

Kıdem değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Örneğin; Açıkgöz (2009) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilik kıdemi yüksek olan okul yöneticilerinin tümleştirme ve ödün verme stilini daha çok kullandıkları yargısını elde etmiştir. Benzer bir sonuç Özgan (2006) tarafından yapılan ve öğretmenlerin çatışma yönetim stillerini araştıran çalışmasında elde edilmiştir. Araştırmada kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kıdemi 20 yıldan az olan öğretmenlere göre ödün verme stilini daha çok kullandıkları yargısına ulaşmıştır. Ancak, Gümüşeli'nin (1994) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme stillerinde kıdemin anlamlı bir fark oluşturmadığı bulgusu elde edilmiştir. Öztay'da (2008) mesleki kıdemin çatışma yönetiminde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

5.4. Yapılan Görevin Okul Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tartışma Ve Yorumu

Araştırmada, yapılan görevin (yönetici ve öğretmen) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin tümleştirme ve ödün stili düzeyleri öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Çatışma yönetimi ile ilgili Ova (2013) yaptığı araştırmada insanların hiyerarşik olarak yükseldiklerinde çatışma yönetim stillerinde de değişimler yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. Şöyle ki; emir alır konumda kaçınma yönetimini tercih eden bir kişi, emir verir konuma geldiğinde hükmetme stilini tercih etmektedir. Her ne kadar okul yöneticileri ve öğretmenlerinin iletişim içerisinde buldukları insanlar aynı öğrenci, öğretmen ve velilerden oluşsa da daha çok, daha sık hangi grubun bireyleriyle ilişki kuruluyorsa o kadar onun etkileri yönünde değişim yaşanır. Öğretmen daha çok öğrenciyle, yöneticiyse daha çok veli ve öğretmenlerle iletişim kurarlar. Bu iletişim kişilerin sosyal zeka gelişimini

farklı şekillerde etkiler. Buna bağlı olarak çıkan çatışmalarda seçilen çatışma çözme stillerinde farklılıkların oluşmasına neden olur.

Kültürel yapımız çocukların (öğrencilerin) saygı gösterir, dinler ve öğrenir durumda olmaları nedeniyle karşısındaki kişiye birşeyler vermektten çok onlardan birşeyler alırlar. Öğrenciler; çocukturlar, deneyimleri ve bilgileri azdır, korkuları olabilir. Bu nedenle kendilerini ifade etmekte güçlük çekebilirler. Öğrenci ve öğretmen arasındaki iletişim öğretmenin branşı olan dersle ilgili öğrenciye bilgi vermekle sınırlıdır. Oysa yöneticiler, öğrencinin öğretmenleri ile var olan sorunlarını çözmek, öğrencinin velisi ile varolan sorunlarını çözmek gibi birçok sosyal konuya çözüm bulma çabası içerisindedir. Yönetici, öğretmenin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenmek ve onlara çözüm bulma çabası içerisine girer. Yönetici öğrenci, öğrenci velisi, öğretmen ve çevre ile ilgili konularda da çözümler üretme çabası içerisindedir.

Yöneticinin iletişim içerisinde bulunduğu insanlar genelde yetişkinlerdir. Yetişkinler bilgilidirler, deneyimlidirler, korkuları yoktur, kendilerini kolay ifade ederler ve bilgilerini paylaşırlar. Onlara göre var olan olumsuz durumları çok rahatlıkla dile getirirler. Bu durum davranışlarda farklı yaklaşımların oluşmasını sağlar. Kişileri anlama yeteneğini geliştirir. İletişim kurma becerisi değişir ve gelişir.

Özetle kişilerin iletişim içerisinde olduğu çevre değişimin yaşanmasında belirleyicidir. Bu nedenle yukarıda açıklanan nedenlerden ve etkilerden dolayı yöneticilerin öğretmenlere göre ödün verme ve tümleştirme çatışma yönetim stilini daha çok kullanmaları beklenen ve olması gereken bir sonuçtur.

5.5. Medeni Durumun Okul Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tartışma Ve Yorumu

Araştırmada, medeni durumun okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, medeni duruma göre yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Medeni durum değişkenine göre yapılmış olan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Kırçan (2009) yaptığı araştırmada ilköğretim yöneticileri kendilerini değerlendirmelerinde kaçınma stilini kullanmadıklarını, ancak bekar olan yöneticilerin

evli olanlara göre bütünleştirme, hükmetme, karşılıklı ödün verme stillerini daha fazla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ova (2013) yaptığı araştırmada medeni durumun çatışma yönetimin stillerinde anlamlı bir fark bulamamıştır. Akgül (2011)'ün yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre medeni durumun çatışma yönetimi stratejileri açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı ortaya konmuştur.

Bu araştırmadan elde edilen bulgularla diğer araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde şöyle bir sonuç elde edilebilir. Öğretmen ya da yöneticinin evli ya da bekar oluşu çatışma yönetim stillerini etkilememektedir. Toplumumuz için aile halen vazgeçilemez bir kurum olma özelliğini koruyor olsada evliliğe yüklenen anlamın eski değerlerini korumaması, toplumumuzda var olan kadının erkeğe ya da erkeğin kadına zorunlu bağlarla bağlı olma durumunu ortadan kaldırmıştır. Bu durum insanların yaşama bakışlarında farklılaşmaların oluşmasına ve beraberinde psikolojik gücün çevreden değil de; kişinin kendisinden kaynak bulur durumda olması sonucunu doğurmuştur. Medeni durumla ilgili kadının ve erkeğin tanımlamalarının örtüşecek şekilde değişmesi insan ilişkilerinde benzer kararların alınmasına, benzer davranışların sergilenmesine neden olmuş olabilir. Bunun sonucu olarak, medeni durum çatışma yönetiminde belirleyici olma özelliğini kaybetmiş olabilir.

6. VARGI VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarıyla ilgili olacak şekilde ulaşılan vargılar ve araştırma sonuçlarından yola çıkılarak getirilen öneriler bu bölümde yer almıştır.

Araştırmada, sosyal zekânın, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, sosyal zekası yüksek olan yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stili, hükmetme stili ve kaçınma stili düzeyleri, sosyal zekası düşük olan yöneticilere ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Araştırmada, cinsiyetin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, erkek yöneticilerin ve öğretmenlerin ödün stili ve hükmetme stili kadınlardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada, kıdemin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdemi azaldıkça ödün stili de anlamlı düzeyde azalmaktadır.

Araştırmada, yapılan görevin (yönetici ve öğretmen) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin tümleştirme ve ödün stili düzeyleri öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Araştırmada, medeni durumun okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, medeni duruma göre yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular dikkate alınarak, daha sonra yapılabilecek araştırmalara katkı sağlayabilecek öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1) Erkeklerin çatışma yönetimi stillerinden “hükmetme stilini” daha çok kullanır olmalarının toplumsal kültürle veya toplumun erkeklere biçtiği rolle bir bağlantısının olup olmadığı araştırılabilir.

2) Okullarda var olan çatışmaların neler olduğu; bu çatışmalardan öğrencilerin nasıl etkilendiği konusu ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

3) Bu araştırmanın sonucunda, sosyal zekanın çatışma yönetimi stilleri üzerinde etkisi bulunduğu için, yöneticilere ve öğretmenlere sosyal zekayı geliştirici psiko-eğitim grup çalışmalarının yapılması önemlidir.



KAYNAKLAR

AÇIKGÖZ, A. (2009), Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.154-158.

AKGÜL, G. (2011), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

AKKIRMAN, A. D. (1998) Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri Dumlupınar Üniversitesi, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, c.13, Sayı:11, s.1-11

AKTAN, C. (1999) 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, s. 94, İstanbul: Tügiad Yayını

AKYÖN, F. V. (2008) İşyerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, Sağlık Sektöründe Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

ALBERT, K. (2006) Sosyal Zeka Başarının Yeni Bilimi, Timaş Yayınları, İstanbul, Türkiye (İngilizceden çev. Selda Gökten).

ARAPKIRLIOĞLU, H. ve TANKIZ, D. (2011). Müzik Öğretmenliği Programı Özel Yetenek Sınavlarında Alan ve Yerleştirme Puanlarının Karşılaştırılması. e-internationaljournal of educationalresearch Volume: 2 Issue: 4- Autumn-2011 pp. 55-69.

ASUNAKUTLU, T. ve SAFRAN, B. (2004) Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1): s.26-49.

ASLAN, Ş. (2003) Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.

ASLAN, Ş. (2008) Duygusal Zeka, Bireyler Arası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schttte’nin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, Sayı 3, s.179-200.

AYDIN, M. (1984). Örgütlerde Çatışma, Bas-Yay Matbaası, Ankara.

BAK, Z. (2004). Çoklu Zeka Kuramına Dayalı Rehber Materyallerinin Kimya Başarısına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, Türkiye.

BACANLI, H. (2014). Sosyal Beceri Eğitimi, 5. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, s.1-12 Ankara, Türkiye.

BASIM, H. N., ÇETİN, F., TABAK, A. (2009). Beş Faktörlü Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. Türk Psikolojisi Dergisi, Sayı 24, No 63, 23-34.

BAŞARAN, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, s.324-340. Ankara, Türkiye.

BREWER, N., MITCHELL, P. ve WEBER, N. (2002). Gender role, organizational Status and conflict management styles. The International Journal of Conflict Management. Vol 13, No 1, pp 78-94.

BUĞA, A. (2010) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyol Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.

BÜMEN, N. T., (2004). Okulda Çoklu Zeka Kuramı, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, s.15-16, Ankara, Türkiye.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı,Ankara:Pegem Akademik Yayıncılık.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E.K., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: PegemAkademik Yayıncılık.

BUMİN, B. (1990) İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, s. 57. Ankara, Türkiye.

ÇATAKDERE, K. (2014) Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye .

ÇÜRÜK, R. (2014) Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, Türkiye.

DEMİRÖZ, K. C. (2015) Genç Çalışanların Öz Liderlik Algılarıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

DEMİRKAYA, Y. (2012) Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur, Türkiye.

DOĞAN, T., ÇETİN, B. (2008). Üniversite öğrencilerinin sosyal zeka düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>.

DOĞAN, T., ÇETİN, B. (2009) Tromso sosyal zeka Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9/2, Bahar, s.691-720.

DOĞAN, T. (2006) Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.

DOĞAN, T. (28.07.2009) (zekaevi.com), Sosyal Zekâ Nedir? Yaşam Kalitesinin Nasıl Etkiler (Ulaşılma tarihi, 26.11.2015).

Doğan, T., Totan, T., Sapmaz, F. (17.05.2009), Üniversite Öğrencilerinde Benlik Saygısı ve Sosyal Zeka, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 235-247.

DÖKMEN, Ü., (2001), İletişim Çatışmaları ve Empati, 17. Baskı, Sistem Yayıncılık, s.38, İstanbul, Türkiye.

ENGİN, A. (2010) Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi ve Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

EREN, E. (1993), Yönetim Psikolojisi, Yenilenmiş Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Türkiye.

ERTÜRK, E.M. (2009) Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, Türkiye

ERTÜRK, M. (2000) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Yayınları

GARDNER, H., (2013), Çoklu Zeka, Optimist Yayınları, (s.26-27), İstanbul, Türkiye.

GENÇ, N. (2007) Yönetim ve Organizasyon Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar, s. 280-291 Seçkin Yayıncılık, Ankara, Türkiye.

GOLEMAN, D. (2014), Sosyal Zekâ 4. Baskı, Varlık Yayınları, (s.17-18, 106-108).

GOLDSTEİN, S. B. (1999). Construction and validation of a conflict communication scale. Journal of Applied Social Psychology, Vol 9, pp. 1803-1832.

GÜMÜŞ, M. (2011) İlköğretim (5. Sınıf) Sosyal Bilgiler Öğretim Programı Öğrenme-Öğretme Sürecinin Çoklu Zekâ Kuramına Göre Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla, Türkiye.

GÜMÜŞELİ, A.İ. (1994) İzmir Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

GÜNEY F. (2009) Okul yöneticilerinin Duygusal zekâ Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stretajleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

GÜRSES, A. B., (2011) İlköğretim Öğrencilerinin Çoklu Zeka Gelişim Düzeylerine İlişkin Algıları ve İngilizce Öğretmenlerinin Çoklu Zekaya Yönelik Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

HANÇER, M., TANRISEVDİ, A. (2003), Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2003, Cilt:27 No:2 (S.211-225) .

HANÇERLİOĞLU, O. (1996). Felsefe Sözlüğü, Remzi Kitabevi, 10. Basım, (s:43-44). İstanbul, Türkiye.

HANÇERLİOĞLU, O. (1992) Felsefe Ansiklopedisi, Remzi Kitabevi, 2. Basım, Cilt 1 (s. 246-247) İstanbul, Türkiye.

HİMMETOĞLU, B. (2014) İlkokullardaki Öğretmen Görüşüne Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.

HUAN, L. J., YAZDANIFARD, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. Business & Entrepreneurship Journal, vol.1, no.1, 141-155.

İLHAN, M., ÇETİN, B. (2014) Sosyal ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, Turkish Journal of Education, Volume 3, Issue 2, s.4-15

İPEK, C. (2000) Yönetimde çağdaş Yaklaşımlar 2. Baskı (2003), Anı Yayıncılık, (s.219-242).

KANBUR, A. (2015) İş -Aile/ Aile -İş Çatışması ile Mücadele Etmenin Bir Yolu Olarak Sosyal Zekânın Keşfedilmesi Üzerine Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, (.145-167), Kastamonu, Türkiye.

KAPICI, S. (2015) Eğitim Örgütlerinde Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

KARADOĞAN, N.B. (2010) Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

KARİP, E. (2000) Çatışma Yönetimi, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, S.50-65. Ankara, Türkiye.

KIRÇAN, E. (2009) İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.97-100.

KOÇEL, T. (1999) İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. 6. Baskı, Yayıncılık Matbaası, İstanbul.

KONAK, M. (2014) Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stilleri Arasındaki İlişki (Batman İl Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, Türkiye.

LOFLIN, D. C., BARRY, C. T. (2016). You can't sit with us: Gender and the differential roles of social intelligence and peer status in adolescent relational aggression. Personality and Individual Differences, 91, 22-26.

MAYER, B. (2000). The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide, San Francisco: Jossey-Bass. <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/dynconr.htm> adresinden, 25.04.2016 tarihinde indirilmiştir.

NAGRA, V. (2014). Social Intelligence and Adjustment of Secondary School Students. Paripex - Indian Journal Of Research, Volume, 3 , Issue, 4,86-87.

OVA, A. (2013) Organizasyonlardaki Çatışmaların Yönetimi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

ÖNER-KORUKLU, N. (2010) Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim, Pegem Akademi Yayınları, s.224-252, Ankara, Türkiye.

ÖZCİHAN, T. (2014) Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zekâ kullanımı Makyavelizm ilişkisi ve çatışma yönetimine yansımaları: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (s.36), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.

ÖZGAN, H. (2006) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Antep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.

ÖZMEN, F. (1997) Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.

ÖZTAY, S.(2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

PRADITSANG, M., HANAFİ, Z., WALTERS, T. (2015). The Relationship among Emotional Intelligence, Social Intelligence and Learning Behaviour. Asian Social Science, Vol. 11, No. 13,98-107.

RENNER, T., FELDMAN, R. S. (2015). Aklimin aklı:Psikoloji (Çev Ed: Mithat Durak, Emre Şenol Durak ve Ufuk Kocatepe). Ankara: Nobel.

POLAT, S., ARSLAN, H. (2004), Conflict Management Strategies Of Administrators In Higher Education, Yaz 2004 number.39, s.430-457

SABAN, A. (2004) , Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, s.12-13, Ankara, Türkiye.

SALUR, N. (2009), Sosyal Bilgiler Dersinde Rol Yapma Yöntemini Kullanmanın İlköğretim 5 . Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Zeka Gelişim Düzeylerine ve Akademik Başarılarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

SARPKAYA, R. (2002) Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi, Sayı:31 s.414-429.

SELÇUK, Z. KAYILI, H., OKUT, L. (2003) Çoklu Zeka Uygulamaları, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, s.73, Ankara, Türkiye.

SÜKÜT, S. (2008), İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

ŞENDUR, F.E. (2009) Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (s.1-65).

TAYSEVER, I. özkentvetaysever.com.12.03.2012, IQ ve EQ'nuz Değil Sosyal Zekânız Kadar Başarılısınız Artık,(Ulaşılma tarihi, 26.11.20015).

TERWASE, J. M., IBAISHWA, R. L., ENEMARI, J. (2016). Parenting Styles and Gender as Predictors of Social Intelligence among Adolescents in Idoma Land. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 7 No 1,181-187.

THOMAS, K. W., THOMAS, G. F. VE SCHAUBHUT, N. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. the International Journal of Conflict Management, Vol. 14, Issue No. 2, 1-38.

TÜRNÜKLÜ, A. (2007). Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm

Stratejileri ve Taktikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 49, ss: 129-166.

UYSAL İ. (2004), Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye.

UZUN, S. (2014) İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetim Biçimlerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

ÜNAL KARAGÜVEN, M.H. (2015) Empati ve Sosyal Zekâ, International Journal of Social Science Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2813> Number: 34 , p. 187-197.

VAYKOS, G. (2015). Social Intelligence and Self-Esteem of Adolescents. The Rubrics e journal of Interdisciplinary Studies, Volume 1 Issue 1, 19-24.

WEITTEN, W., YOST-HAMMER, E.ve DUNN, D. S. (2016). Psikoloji ve Çağdaş Yaşam (Çev ed: Ebru İkiz). Ankara: Nobel.

YILDIZOĞLU, H., BURGAZ, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki .Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Cilt 29, Sayı 2, 295-310. Ankara, Türkiye.

YÜKSEL-ŞAHİN, F. (2010), Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim, İletişim Becerilerine Genel Bir Bakış, (s.35-68), Ankara, Türkiye

İnternet Kaynakları

DOĞAN, T., ÇETİN, B. (2008). Üniversite öğrencilerinin sosyal zeka düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>.

DOĞAN, T. (28.07.2009) (zekaevi.com), Sosyal Zekâ Nedir? Yaşam Kalitesin Nasıl Etkiler (Ulaşılma tarihi, 26.11.2015).

MAYER, B. (2000). The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide, San Francisco: Jossey-Bass. <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/dynconr.htm> adresinden, 25.04.2016 tarihinde indirilmiştir.

SİLVERA, D. H., MARTİNUSSEN, M., DAHL, T.İ.(2001). Social İntelligence intelligence Scale,<http://psytoolkit.org/survey-library/social-intelligence-tsis>. Html adresinden 25.07.2016 tarihinde ulaşılmıştır.

ÖZÜLKE, F. (17.08.2015). İletişim Gemisinin Dümeninde Artık ‘‘Sosyal Zeka Var’’, fusunözülke.com adresinden 26.11.2015 tarihinde ulaşılmıştır.



EKLER

Ek 1: Örnekleme Dahil Okul Yöneticilerinin Görevli Oldukları Okullar	96
Ek 2: Bilgilendirilmiş Onay Formu ve Kişisel Bilgi Formu	98
Ek 3: Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ROCI II).....	99
Ek 4: Tromso Sosyal Zeka Ölçeği (TZSÖ).....	101
Ek 5: Uygulama izin Belgesi	103

EK 1: Örnekleme Dahil Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Görevli Oldukları Okullar

Okulun Bulunduğu İlçe	Okulun Adı*	Uygulanan Ölçek Sayısı (n)
Bahçelievler	Adnan Menderes Anadolu Lisesi	9
Bahçelievler	Ali Haydar Günver İlkokulu	12
Bahçelievler	Atatürk İlkokulu	7
Bahçelievler	Bağlar Ortaokulu	9
Bahçelievler	Bahçelievler Anadolu Lisesi	12
Bahçelievler	Bahçelievler Cumhuriyet Anadolu Lisesi	11
Bahçelievler	Bahçelievler Çobançeşme Anadolu İmam Hatip Lisesi	9
Bahçelievler	Bahçelievler Kumport Ortaokulu	10
Bahçelievler	Dede Korkut Anadolu Lisesi	11
Bahçelievler	Dr. Refik Saydam Ortaokulu	7
Bahçelievler	Emir Sultan Ortaokulu	9
Bahçelievler	Emlak Konut İlkokulu	9
Bahçelievler	Fikret Yüzatlı İlkokulu	8
Bahçelievler	Füsn Yönder Anadolu Lisesi	10
Bahçelievler	İMMİB Erkan Avcı Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	11
Bahçelievler	Kemal Hasoğlu Anadolu Lisesi	12
Bahçelievler	Koza İlkokulu	11
Bahçelievler	Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	9
Bahçelievler	Prof. Dr. Mümtaz Turhan Sosyal Bilimler Lisesi	12
Bahçelievler	Şehit Cengiz Sarıbaş Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11
Bağcılar	Abdurrahman ve Nermin Bilimli Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	10
Bağcılar	Bağcılar Akşemsettin Anadolu Lisesi	12

Bağcılar	Bağcılar Aydın Doğan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	13
Okulun Bulunduğu İlçe	Okulun Adı*	Uygulanan Ölçek Sayısı (n)
Bağcılar	Bağcılar Barbaros Anadolu Lisesi	9
Bağcılar	Dündar Uçar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11
Bağcılar	Vakıflar Orta Okulu	12
Küçükçekmece	Küçükçekmece Anadolu Lisesi	12
Bakırköy	Ataköy Anadolu Lisesi	11
Bakırköy	Ataköy Cumhuriyet Anadolu Lisesi	9
Bakırköy	Emlak Kredi Bankası Ortaokulu	12
Bakırköy	Florya Tevfik Ercan Anadolu Lisesi	11
Bakırköy	Gürlek Nakipoğlu Anadolu Lisesi	12
Bakırköy	Yahya Kemal Beyatlı Anadolu Lisesi	11
Bakırköy	Yeşilköy Anadolu Lisesi	9

*Ölçeğin uygulanmasından sonra okul isimlerinde değişiklikler olmuş olabilir. Halen İlkokul-Ortaokul-İmam Hatip Ortaokulu, Anadolu Lisesi-Anadolu İmam Hatip Lisesi-Anadolu Teknik Lisesi dönüşümleri devam etmektedir.

EK 2: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAY FORMU VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bilgilendirilmiş Onay Formu

Tez Konusu: “Okul Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillерinin Sosyal Zekâ Ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi”

“Bu araştırmayı yürüten **Salih Şahin** araştırmanın amacı,süresi, ne yapmam istendiği hakkında ayrıntılı sözlü ve yazılı bilgi vermiştir. Araştırmayla ilgili her soruyu kendisine sorabildim. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım. Bu çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım. Bu araştırma sonuçlarının kullanılmasını kısıtlamayacağımı; yayın, rapor ve benzeri bilimsel dokümanlarda kullanabileceğini kabul ediyorum”

Katılımcının Adı ve Soyadı:
Araştırmacının Adı ve Soyadı:

Tarih:
Tarih:

İmza:
İmza:

Kişisel Bilgi Formu:

Değerli Katılımcılar;

Bu ölçekler, “Okul Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillерinin Sosyal Zekâ Ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi”ni araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece Yüksek Lisans Tez çalışmasının amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ölçek formlarına kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Ölçek sorularına vereceğiniz içten yanıtlar bilime katkı sağlayacaktır. İlgі ve katkılarınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Salih ŞAHİN

İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU	
Cinsiyetiniz	:1) Kadın () 2) Erkek ()
Kıdeminiz	1) 0-5 yıl () 2) 6-11 yıl () 3) 12-17 yıl () 4) 18-23 yıl () 5) 24 Yıl ve Üstü ()
Göreviniz nedir?	: 1) Müdür () 2) Müdür Başyardımcısı () 3) Müdür Yardımcısı () 4) Öğretmen ()
Medeni durumunuz nedir?	: 1) Evli () 2) Bekar () 3) Diğer

EK 3 : ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ (ROCI II)

Madde Numarası	ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ (ROCI II) Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla aramda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık yaşanması durumunda	(5) Her zaman	(4) Çoğunlukla	(3) Ara sıra	(2) Az	(1) Hiçbir zaman
1	Herkeşçe kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.					
2	Onların ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi onlarınkilerle birleştirmeye çalışırım.					
5	Bir soruna herkesin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					
6	Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
7	Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.					
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.					
9	Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.					
10	Onların isteklerini dikkate alırım.					
11	Onların isteklerini koşulsuz benimserim.					
12	Bir sorunu birlikte çözebilmek için kendileriyle tam bir bilgi alış -verişi yaparım.					
13	Kendilerine ödün veririm.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.					

15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için kendileriyle görüşürüm.					
16	Kendileriyle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım.					
17	Onlarla karşılaşmaktan kaçınırım.					
18	Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
19	Onların önerilerine uyarım.					
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.					
21	Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.					
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösteririm.					
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım.					
24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım.					
26	Kırgınlığı önlemek için onlarla görüş ayrılığımı açığa vurmam.					
27	Kendilerine nahoş sözler söylemekten kaçınırım.					
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm.					

4: TROMSO SOSYAL ZEKA ÖLÇEĞİ

Madde Numarası	TROMSO SOSYAL ZEKA ÖLÇEĞİ (TSZÖ) Aşağıda insanların kendileriyle ilgili düşünce ve duygularını ifade eden cümleler yer almaktadır. Bu ifadelerin size uygun oluş derecesine göre “Tamamen uygun”, “Uygun”, “Biraz uygun”, “Uygun değil”, “Hiç uygun değil” seçeneklerinden birisini işaretleyiniz.	(5) Tamamen uygun	(4) Uygun	(3) Biraz uygun	(2) Uygun değil	(1) Hiç uygun değil
1	Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.					
2	Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissedirim.					
3	Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.					
4	Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissedirim.					
5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.					
6	Diğer insanların duygularını anlayabilirim.					
7	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.					
8	İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.					
9	Başkalarının isteklerini anlarım.					
10	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.					
11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.					
12	Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.					
13	İnsanları tahmin edilemez bulurum.					
14	Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.					
15	Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.					
16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.					

17	Diğer insanların davranışlarına nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim.					
18	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmakta başarılıyım.					
19	Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.					
20	Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.					
21	Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.					



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/4437565
Konu: Salih ŞAHİN

28.04.2015

İSTANBUL AYDINÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 17.04.2015 tarih ve 704 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 22.04.2015 tarih ve 4294294 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Salih ŞAHİN'in "*Sosyal Zekanın, Kendine Saygının Bazı Kişisel Değişkenlerin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çalışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmasında, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Mustafa GÖLLER
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

~~12.06.2015~~
Söz. Balta VHKİ
Şahinler

12.06.2015 2150

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
CELAL AYDIN	
051662015	500/3825

Elektronik İmzalı Aslı	
Sistemimizde Mevcutdur FBI	
Adı Soyadı:	MUSTAFA GÖLLER
Unvanı:	Bölüm Şefi
Tarih:	08.06.2015
İmza:	[İmza]

08/06/2015
Perşembe
H.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad.No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Berefi
12/06/15
C?

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4612-27e8-3901-867b-57a5 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/4294294
Konu: Salih ŞAHİN

22/04/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Aydın Üniversitesi'nin 17.02.2015 tarih ve 704 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 20.04.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Salih ŞAHİN'in "*Sosyal Zekanın, Kendine Saygının Bazı Kişisel Değişkenlerin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Çalışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ilimiz Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Başakşehir, Bayrampaşa, Esenler, Eyüp, Güngören, Küçükçekmece, Silivri ve Zeytinburnu ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlere; kişisel bilgi formu, kendini değerlendirme ölçeği, (I) Kendini değerlendirme ölçeği (II) ve kendini değerlendirme ölçeğini (III) uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
22/04/2015

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b723-d69c-380c-8564-afae kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı : Salih ŞAHİN
Doğum Yeri ve Tarihi : Tutak 31.01.1964
E-posta : salihogsahin@hotmail.com



ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans :1990, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Fizik Öğretmenliği
Lise : 1981, Şavşat Lisesi

MESLEKİ DENEYİM:10 Ağustos 1992 tarihinde Şanlıurfa ili Siverek ilçesi Siverek Ticaret Meslek Lisesine Fizik öğretmeni olarak atandım. İki yılı aşkın bir süre bu okulda çalıştıktan sonra 1994 yılı Eylül ayında İstanbul ili Bağcılar İlçesi Akşemsettin Lisesine atanarak bu okulda çalışmaya başladım. 1996 yılında aynı okulda Müdür Yardımcısı olarak değişen görevim 2010 yılına kadar devametti. 2010 yılında yine İstanbul ilinde ancak Bahçelievler sınırları içerisinde yer alan Dede Korkut Anadolu Lisesine Müdür Baş Yardımcısı olarak atandım ve halen bu görevi sürdürmekteyim.