

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatmanur BAĞDATLI

İstanbul
Ekim 2015

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatmanur BAĞDATLI

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Latife ÇİMEN

İstanbul
Ekim 2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

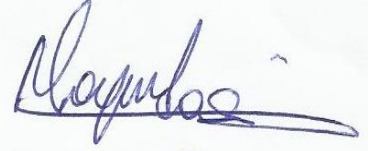
Başkan

Yrd. Doç. Dr. Latife KABAKLI ÇİMEN
(Danışman)



Üye

Yrd. Doç. Dr. Nur ÇAYIRDAĞ ACAR



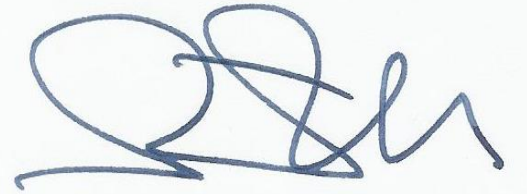
Üye

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ŞEKER



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Bülent ARI

Enstitü Müdür V.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT MASTER THESIS.....	xiv

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	6
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Sınırlıklar.....	8
1.6. Tanımlar	9

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1. ÇATIŞMA	11
2.1.1 ÇATIŞMA KAVRAMI.....	11
2.1.2 ÇATIŞMA TÜRLERİ	12
2.1.2.1. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri	12
2.1.2.2. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri.....	13
2.1.3. ÇATIŞMA KAYNAKLARI	15
2.1.4. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....	19
2.1.4.1 Çatışmanın Olası Olumlu Sonuçları.....	19
2.1.4.2 Çatışmanın Olası Olumsuz Sonuçları.....	20
2.1.5 ÇATIŞMA YÖNETİMİ	21

2.1.6 ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	23
2.1.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	25
2.1.8. UYGUN STRATEJİNİN SEÇİMİ	30
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	32
2.2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	32
2.2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	34
2.2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI	35
2.2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ, İŞLEVİ VE YARARLARI	42
2.2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMALARI	43
2.2.5.1. Harrison ve Handy Modeli	43
2.2.5.2. Cameron ve Quin Modeli	45
2.2.5.3. Hofstede Modeli	48
2.2.5.4. Pheysey Modeli	50
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	53
YÖNTEM.....	60
3.1 Araştırma Modeli	60
3.2 Evren ve Örneklem.....	60
3.3. Veri Toplama Teknikleri	60
3.4. Verilerin Toplanması, Çözümlemesi Ve Yorumlanması	63
BULGULAR	67
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	142
5.1. SONUÇLAR	142
5.1.1. Örgütsel Çatışma Envanterine Ait Sonuçlar:.....	142
5.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Sonuçlar:.....	149
5.1.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği İle Örgüt Kültürü Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar:	153
5.1.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Ait Olan Sonuçların Karşılaştırılmasına Ait Sonuçlar:	159

5.2. ÖNERİLER	159
5.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler	159
5.2.2. Araştırmaya ilişkin Öneriler	162
KAYNAKÇA	164
EKLER.....	184
EK-1 KİŞİSEL BİLGİLER FORMU (ÖĞRETMEN)	184
EK-2 KİŞİSEL BİLGİLER FORMU (YÖNETİCİ).....	185
EK-3 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA STİLLERİ ÖLÇEĞİ (Öğretmen)	186
EK-4 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA STİLLERİ ÖLÇEĞİ (Yönetici)	187
EK-5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ.....	188
EK-6 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER.....	189
EK-7 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER.....	190
EK-8 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER.....	191
EK-8 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER.....	192
EK-9 ÇATIŞMA YÖNETİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ UYGULANAN OKULLAR	193
ÖZGEÇMİŞ.....	195

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanmanın Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar	31
Tablo 2: Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizleri (Gümüşeli, 1993).....	62
Tablo 3: Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizleri.....	62
Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizleri (İpek, 1999).....	63
Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizleri.....	63
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	67
Tablo 7: Öğretmenlerin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	69
Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Uzlaşma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 9: Okul Yöneticilerin Bütünleştirme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 10: Okul Yöneticilerin Ödün Verme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	73
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Kaçınma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Hükmetme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	75
Tablo 13: Öğretmenlerin Uzlaşma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 14: Öğretmenlerin Bütünleştirme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 15: Öğretmenlerin Ödün Verme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 16: Öğretmenlerin Kaçınma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
Tablo 17: Öğretmenlerin Hükmetme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 18: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	81
Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	82
Tablo 20: Okul Yöneticilerinin Bağlı Olunan Kurum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları ...	83

Tablo 21: Okul Yöneticilerinin Branş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	83
Tablo 22: Okul Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 23: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	85
Tablo 24: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	86
Tablo 25: Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 26: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 27: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	89
Tablo 28: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	90
Tablo 29: Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	91
Tablo 30: Öğretmenlerin Bağlı Oldukları Kurum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	92
Tablo 31: Öğretmenlerin Branş Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	93
Tablo 32: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	94
Tablo 33: Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	96

Tablo 34: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	97
Tablo 35: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 36: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	100
Tablo 37: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları ...	101
Tablo 38: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	103
Tablo 39: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	105
Tablo 40: Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	106
Tablo 41: Okul Yöneticilerinin Güç Tutumlarının İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	107
Tablo 42: Okul Yöneticilerinin Rol Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	108
Tablo 43: Okul Yöneticilerinin Başarı Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	109
Tablo 44: Okul Yöneticilerinin Destek Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	110
Tablo 45: Öğretmenlerin Güç Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	112
Tablo 46: Öğretmenlerin Rol Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	113
Tablo 47: Öğretmenlerin Başarı Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	114
Tablo 48: Öğretmenlerin Destek Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	115
Tablo 49: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	116
Tablo 50: Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	117

Tablo 51: Okul Yöneticilerinin Bağlı Olunan Kurum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	117
Tablo 52: Okul Yöneticilerinin Branş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler T-testi Sonuçları	118
Tablo 53: Okul Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	119
Tablo 54: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	119
Tablo 55: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	120
Tablo 56: Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	121
Tablo 57: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları ...	122
Tablo 58: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	122
Tablo 59: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	123
Tablo 60: Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	124
Tablo 61: Öğretmenlerin Branş Durum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler T-testi Sonuçları	124
Tablo 62: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlere Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .	125
Tablo 63: Öğretmenlerin Bağlı Oldukları Kurum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız ÖrneklemT-testi Sonuçları	126
Tablo 64: Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	127

Tablo 65: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	128
Tablo 66: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	130
Tablo 67: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	131
Tablo 68: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları ...	132
Tablo 69: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	134
Tablo 70: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	135
Tablo 71: Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	136
Tablo 72: Okul Yöneticilerine Ait Örgütsel Çatışma Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişki	137
Tablo 73: Öğretmenlere ait Örgütsel Çatışma Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişki	138
Tablo 74: Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilli Algıları İle Öğretmenlerin Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Algılamaları Arasındaki İlişki.....	140
Tablo 75: Yöneticilerinin Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Algıları İle Öğretmenlerin Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci	21
Şekil 2: Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	26

KISALTMALAR LİSTESİ

Spss : Statical Package for The Social Sciences / Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

Akt : Aktaran

ev : Çeviren

Ed : Editör

Sf : Sayfa

Vd : Ve Diğerleri

ÖNSÖZ

Bu çalışmada; ilkokul, ortaokul ve lise seviyesindeki okullarda idarecilik yapan okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmada; okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürünü oluşturan boyutlar arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu düzeylerin bazı değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Ayrıca; çatışma yönetimi stilleri ve örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin düşünceleri ayrı ayrı alınarak ve bu düşünceler birbirleri ile karşılaştırılarak bu alanda yapılan çalışmalara yeni bir boyut kazandırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde birçok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur:

Çalışmamın başından sonuna kadar yapıcı eleştiri ve önerileriyle bana yol gösteren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Latife Kabaklı Çimen'e,

Araştırma süresince ziyaret ettiğim okullarda bana samimiyetle yardım eden, anlayışlı ve güler yüzlü davranan yönetici, öğretmen ve çalışanlara,

Desteğini ve yardımlarını esirgemeyen okul idarecilerime, öğretmen arkadaşlarıma,

Gösterdikleri anlayış, verdikleri pozitif enerji ve duaları ile “hep” yanımda olan, bana daima inanan sevgili dostlarıma ve değerli aileme teşekkürü bir borç biliyorum.

Fatmanur Bağdatlı

İstanbul, 2015

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Fatmanur BAĞDATLI

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Latife Kabaklı Çimen

Ekim -2015, 15 + 195 sayfa

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile örgüt kültürünü oluşturan boyutlar arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu düzeylerin bazı değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni; İstanbul ili, Avrupa yakası, Bahçelievler ilçesindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde çalışan tüm öğretmen ve idarecilerden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örnekleme yolu ile belirlenen 41 Okul, 103 Yönetici, 300 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüseli(1994) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI- II)", İpek (1999) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve "Kişisel Bilgiler Formu" kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler aritmetik ortalama, standart sapma, Anova, Scheffe Testi, Pearson Korelasyon kat sayısı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada; okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede "tümleştirme" tutumlarının çok yüksek, "ödün verme" ve "uzlaşma" tutumlarının yüksek, "hükmetme", "kaçınma" tutumlarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ise; okul yöneticilerinin, "tümleştirme" tutumlarının yüksek, "hükmetme", "kaçınma", "ödün verme" ve "uzlaşma" tutumlarının ise orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada; okul yöneticilerinin okul kültürü algılarından “başarı” ve “destek” kültürü algılarının yüksek, “güç” ve “rol” kültürü algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin ise okul kültürü algılarından; “başarı”, “destek”, “güç” ve “rol” kültürü algılarının hepsinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, okul yöneticilerine ait olan “medeni durum”, “öğrenim durumu” ve “mesleki kıdem” değişkenleri ve öğretmenlere ait olan “medeni durum”, “yaş”, ”bağlı olunan kurum”, “branş”, “yönetici cinsiyeti”, “öğrenim durumu”, “mesleki kıdem”, “okul türü”, “yönetici yaşı” değişkenleri ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırmada, okul yöneticilerine ait olan “branş” değişkeni ve öğretmenlere ait olan “branş”, “bağlı olunan kurum”, “öğrenim durumu”, “çalışılan okuldaki çalışma süresi”, “okul türü”, “yönetici cinsiyeti”, “yönetici yaşı”, “yönetici öğrenim durumu”, “okuldaki öğretmen sayısı” değişkenleri ile örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Okul yöneticilerine ait çatışma yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösterir analizler incelendiğinde; “tümleştirme” stili ile “destek” ve “başarı” kültürleri arasında çok düşük derecede, “hükmetme” stili ile “rol” ve “güç” kültürleri arasında çok düşük ve orta derecelerde, “uzlaşma” stili ile “rol” ve “başarı” kültürleri arasında çok düşük ve düşük derecelerde, “ödün verme” stili ile “rol” kültürü arasında yüksek derecede, “kaçınma” stili ile “rol” ve “güç” kültürleri arasında düşük ve orta derecelerde istatistiksel bakımdan olumlu ilişkiler bulunmuştur. “Kaçınma” stili ile “başarı” kültürü arasında ise çok düşük derecede istatistiksel bakımdan olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlere ait çatışma yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösterir analizler incelendiğinde; “tümleştirme” stili ile “rol”, “destek” ve “başarı” kültürleri arasında çok düşük, orta ve yüksek derecelerde, “kaçınma” stili ile “başarı” ve “destek” kültürleri arasında düşük derecede, “uzlaşma” stili ile örgütsel kültürün tüm alt boyutları arasında çok düşük ve orta derecelerde, “ödün verme” stili ile örgütsel kültürün tüm alt boyutları arasında çok düşük ve orta derecelerde, “hükmetme” stili ile “başarı” ve “destek” kültürleri arasında çok düşük derecede istatistiksel bakımdan olumlu ilişkiler bulunmuştur. “Hükmetme” stili ile “güç” kültürü arasında ise çok düşük derecede istatistiksel bakımdan olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Çatışma yönetimi stilleri ve örgüt kültürü algıları hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algıları karşılaştırıldığında, iki gurubun algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgüt Kültürü

ABSTRACT MASTER THESIS

RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Fatmanur BAĞDATLI

Master Degree, Educational Administration and Supervision

Thesis Consultant: Yrd. Doç. Dr. Latife Kabaklı Çimen

October – 2015, 15 +195 page

This study investigates the relationship between the dimensions of organizational culture and conflict management styles of school administrators and whether this relationship differs based on some variables (i.e. age, gender, marital status, level of education).

Relational screening model was used in this study. The target of population is Istanbul province, European side, all teachers and administrators of primary, secondary, and high schools in Bahçelievler district. The sample of this study, 41 schools, 103 administrators, and 300 teachers were chosen based on simple random sampling in the target of population of this study.

In this study, “The Rahim Organizational Conflict Inventory–II (ROCI–II)” identified by Rahim and translated into Turkish by Gümüşeli (1994) and “Organizational Culture Scale” developed by İpek (1999) and “Personal Information Form” were used as data collection method. The data collected through surveys were analyzed by the arithmetic mean, standard deviation, Anova, Scheffe’s Test and Pearson’s correlation coefficient.

In this study, in the conflict management styles of school administrators “integrating” style is found very high, “obliging” and “compromising” styles are found high, “dominating” and “avoiding” styles are found moderate. From the point of views of teachers, “integrating” style is high, “dominating”, “avoiding”, “obliging” and “compromising” styles are moderate in the conflict management styles of school administrators.

In this study, from the school administrators’ perceptions of school culture “achievement” and “support” were determined high, “power” and “role” were determined moderate. From the teachers’ perceptions of school culture “achievement”, “support”, “power” and “role” were all determined moderate.

In this study, significant differences were found between the “marital status”, “state of education” and “professional seniority” variables of school administrators; “marital status” and “age”, “affiliated institution”, “branch”, “gender of administrator”, “state of education”, professional seniority”, “school type”, “age of administrator” variables of teachers and the conflict management styles of administrators.

In this study, significant differences were found between the “branch” variable of school administrators; “branch”, “affiliated institution”, “state of education”, “working hours in the employed school”, “school type”, “gender of administrator”, “age of administrator”, “state of education of administrator” and “number of teachers in the school” variables of teachers and sub-dimensions of organizational culture.

The analyses of school administrators’ conflict management scale’s sub-dimensions and sub-dimensions of scale of organizational culture showed that “integrating” style has very low statistically positive relationship with “support” and “achievement” cultures; “dominating” style has very low and moderate statistically positive relationship with “role” and “power” cultures; “compromising” style has very low and low statistically positive relationship with “role” and “achievement” cultures; “obliging” style has high statistically positive relationship with “role” culture; “avoiding” style has low and moderate statistically positive relationship with “role” and “power”. It is also found “avoiding” style has very low statistically negative relationship with “achievement”.

The analyses of teachers’ conflict management scale’s sub-dimensions and sub-dimensions of scale of organizational culture showed that “integrating” style has very low, moderate, and high statistically positive relationship with “role”, “support”, and “achievement” cultures; “avoiding” style has low statistically positive relationship with “achievement” and “support”; “compromising” style has very low and moderate statistically positive relationship with all sub-dimensions of organizational culture; “obliging” has very low and moderate statistically positive relationship with all sub-dimensions of organizational culture; “dominating” has very low statistically positive relationship with “achievement” and “support” cultures. “Dominating” style also has very low statistically negative relationship with “power” culture.

When the conflict management styles and the perceptions of organizational culture of administrators and teachers are compared, there is no statistically significant relationship found in the perceptions of these two groups.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Organizational Culture

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini teşkil eden problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar, sınırlılıklar sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1.Problem

Bireyler, sosyal sistem içerisinde bir arada yaşarken sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir (Rahim, 1992). Çatışma kaçınılmaz bir olgudur. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışmalar sürecektir (Karip, 2013).

İnsanların içinde buldukları örgütler; sosyal sistemin bir alt sistemidir ve bu örgütler temelde farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar ve benzeri onlarca farklılık örgütlerde yan yana, bir arada bulunurlar (Koçel, 1982). Değişik formasyon, görüş, değer, ihtiyaç ve kişiliklere sahip bireyler ilişkide bulununca, çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Davis, 1984). Görünen uyumun, aynı zamanda çatışmayı da bünyesinde bulundurduğu, birlik halinde bile çatışmanın olduğu, bu çatışmadan hareket doğduğu, hareket olduğu sürece de canlılığın var olduğu oldukça rağbet gören düşüncelerdendir (Eröz, 1984). Bu demektir ki çatışma, doğanın olduğu kadar organizasyonunda vazgeçilmez bir şartı olmaktadır (Davis, 1984).

Çatışma kavramına günlük kullanımında genellikle şiddet, yıkım, düşmanlık, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir (Mayer, 1990). Çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla

birlikte kullanılan bir kavramdır. Günümüz toplumunda ve örgütlerde çatışmalar, yaşanış biçimi ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde, çoğunlukla çatışmaların en azından tarafların biri için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir. Özellikle tarafların arasında belirgin bir güç dengesizliğinin olduğu durumlarda, çatışmalar güce dayalı olarak çözülmeye çalışılmaktadır. Çatışmayı çözmede güce dayalı bir yaklaşım tarafların şiddete yönelmesine neden olabilir. Oysa tarafların kendi tercihlerinin kabul edilmesini istemesi, bir kaynağın ya da gücün kullanımında önceliklerin belirlenmesi, gücün-kaynağın paylaşımı ya da mevcut paylaşımın yeniden düzenlenmesi şiddete başvurmadan da gerçekleştirilebilir (Karip, 2013). Var olan farklılıkları fırsat haline getirmek, çatışmaları örgütü etkin kılmamanın bir aracı haline dönüştürmek de mümkündür (Yeniçeri, 2009).

Çatışma kaçınılmaz ve hayatın her anında var olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Çatışmanın kaçınılmaz olması, çatışmanın olumsuz olmasını gerektirmez. Çatışmanın olumlu sonuçlar getirmesini sağlamak, yapıcı bir yaklaşımın uygulanmasını olanaklı kılacak çatışma yönetme bilgi ve becerisini gerektirir (Karip, 2013).

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Ross, 1993). Çatışma yönetimi, örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirir (Karip, 2013).

Çatışma yönetimi yaklaşımları, çatışmanın çözülmesi üzerinde değil yönetilmesi üzerinde durmaktadır. Çatışma, örgüt içerisinde enerjiyi ve yaratıcılığı tetikleyen bir unsurdur. Çatışmalar, örgütlerde sinerji yaratmanın bir yoludur. Örgütlerde, sinerjinin üretilebilmesi için gereken farklı fikir ve yaklaşımların oluşmasına ortam hazırlayan, bunlarla kalmayıp farklı görüşleri teşvik eden unsur çatışmadır (Yeniçeri, 2009). Çatışmanın gelişimci ve yenileyici olabilmesi için doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Hicks, 1977). Çağdaş yöneticiler çatışmayı, çatışmanın yapı ve sürecini, etkin değişimi oluşturmak için yararlanılacak bir araç olarak ele aldıklarında örgütlerinin gelişimlerine katkıda bulunacaklardır (Kelly, 1970).

Kültür, “Bireylerin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişimine katkıda buldukları ölçüde tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu

ilerlemelerinin bütünüdür (Moles, 1983).” şeklinde tanımlanmıştır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere kültür; birikimsel bir bütünlük yaratmakta ve hayatın her alanındaki ilerlemelere koşut olarak gelişmekte ve bir değer ifade etmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007).

Toplumların sahip olduğu kültür gibi, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında toplanmış insan toplulukları olan örgütlerin de kültürü vardır. Örgüt kültürü toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürüdür (Vural ve Coşkun, 2007). Yıllar içinde yavaş yavaş ve fark edilmeden oluşan örgüt kültürü, misyon cümleleri gibi hiçbir zaman yazıya dökülmez. Örgüt kültürü; örgütün ruhunun ve de örgüt içindeki hemen hemen her şeyin belirleyicisidir. Dile getirilemeyen kurallar ve geleneklerdir (Baltaş, 2006). Örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır (Türk, 2007). Örgüt kültürünü oluşturan bu temel sayılılar, örgüt üyelerinin algı, düşünce ve duygularına ilişkin kültürel bir bakış açısı oluşturur (Çelik, 2012).

Örgüte kültürel açıdan yaklaşıldığında bir örgütteki bütün işlem ve faaliyetlerin kültürün dışında düşünülmesi mümkün değildir. Örgütteki bütün uygulamalar kültürün etkilerini içerir. Örgütün amaç, karar, strateji, plan, politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarıya ulaştırılmasında kültürün önemli bir yeri vardır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007). Bir örgütteki güç ve statü işlemleri, ödül ceza sistemi, kontrol sistemi, performans değerlendirme sistemi, ödeme sistemi gibi sistemlerin analiz edilmesiyle o örgütün örgüt kültürü de açıklanabilmektedir (Şişman, 2014).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse örgütlerde ortak bir takım değerlerin varlığı ve örgütün bu değerlerin varlığı çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995). Bu da kültürle mümkündür.

Kültür, örgütte bir dizi işlev yerine getirir. Örgüt kültürünün örgütte sınırları belirleyici bir rolü vardır, yeni bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır. Örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. İnsanların örgüte bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Kültür, iş görenlerin

söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır. Kültür, iş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1994). Bir örgütte oluşturulacak örgüt kültürünün güçlü olması örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve doyumunda önemlidir (Türk, 2007).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür tarandığında örgüt kültürünün oluşumunda, etkilenmesinde ve değişmesinde etkili olabilecek bazı faktörler; personel seçme süreçleri, sosyalleşme süreci, hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları, rol modelliği, karşılıklı iletişim ve bilgilendirme sistemi, karar süreci ve ölçütleri, örgütsel yapıda değişiklikler, örgütsel strateji, politika ve prosedürlerde değişiklikler, performans değerlendirme ölçütleri ve terfi sürecindeki değişiklikler, ödül-teşvik sistemleri, kontrol sistemleri, fiziksel çevrede yapılacak düzenlemeler, semboller, zaman yönetimi, iş rotasyonu, kriz anındaki tutumlar ve çatışma yönetimi olarak sıralanabilir (Şişman, 2014).

Kültür insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve yeniden üretilir. İnsanlar sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp bizzat kültürünün oluşturucularıdır. Onlar, kültür tarafından üretildikleri gibi, kendileri de kültürü oluşturmak ve yeniden üretmek durumundadırlar (Alvesson, 1990). Örgüt kültürü söz konusu olduğunda ise yine örgütteki kültürün oluşumunda kurucular/sahipler, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç faktörün etkili olduğunu görürüz. Kültürü oluşturma, yaşatma ve değiştirmede güçlü lider ve kahramanların önemli bir yeri vardır. Ancak kurucular kadar yöneticiler de bir örgütün kültürünün oluşumunda etkili olabilirler. Yöneticinin yenilik ve risk yanlısı olup olmaması, yeni görüş ve önerileri destekleyip desteklememesi, ödül- ceza uygulamaları, kriz anındaki tavırları vb. etkenler, örgüt kültürünün oluşumunu ve biçimini etkiler (Şişman, 2014).

Kültür ve çatışma, hem birbirinin sebep-sonucu, hem de; birbirlerine karşılıklı bağlı kavramlardır. Çatışmalar; örgütü oluşturan çalışanların değer ve inançları, onların örgütün politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında algılamalarından etkilenmektedir hem de çatışmalara karşı kurumda bulunan çalışanların ve yöneticilerin aldığı tavır ile örgüt kültürünü etkilemektedir yahut kurum içerisinde gelişen alt kültürler de, kurumsal çatışmanın bir sebebi olabilmektedir. Dolayısıyla; çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede, kültürel

değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006). Yöneticiler de örgütlerindeki çatışmaları yönetirken örgüt kültüründen etkilenir, aynı zamanda çatışma yönetim tarzları ile de örgüt kültürünün oluşumuna etki ederler. Kısacası, örgütsel çatışma ve örgütsel kültür kavramları bağlantılı kavramlardır.

Örgüt kültürünün oluşumu ve örgüt kültürüne etki eden faktörlerle ilgili literatüre baktığımızda da örgütlerde yöneticilerin yönetim şekillerinin ve karşılaştıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetim tarzlarının örgüt kültürünü etkileyen bir etmen olduğunu açıkça görebiliyoruz. Örgütler çeşitli sebeplerle farklı niteliklere sahip insanların bir araya geldiği, farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Okullarda ise birbirinden çok farklı özelliklere sahip insanlar (Öğretmenler- öğrenciler-veliler) bir arada bulunurlar. Ürettikleri hizmeti ve iş görenlerin özellikleri dikkate alındığında okulların diğer örgütlere göre daha fazla çatışma potansiyeli taşıdığı söylenebilir (Blumberg, 1985). Okullarda var olan bu çatışmaların yönetilmesi ve örgüt kültürünün oluşturulması, aktarılması sorumluluğu da okul yöneticilerine düşmektedir. Bu çalışma; okul yöneticilerinin üzerlerine düşen bu sorumluluğu yerine getirirken kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin örgüt kültürü algılarını ne derecede etkilediğinin merak edilmesi temeline dayandırılmıştır.

Örgütlere bir kimlik ve kişilik kazandıran örgüt kültürü ve çatışmaların iyi yönetildiği takdirde yararlarını kullanabilmeyi ön gören çatışma yönetimi kavramları arasındaki ilişkinin merak edilmesi, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmaların sayıca az olması, yapılan geçmiş araştırmaların sadece yöneticilerin ya da öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmış olması gibi sebeplerden dolayı örgüt kültürü ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki araştırılmaya değer olarak görülmüştür,

Bu sebepler neticesinde araştırmanın problemi; ‘Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin örgüt kültürüne etkisi nedir?’ olarak belirlenmiştir.

1.2.Amaç

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Bu genel amaçlara ulaşmak için belirlenen alt amaçlar;

1. Okul yöneticileri çatışmaları çözmede uzlaşma, bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?
2. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri çatışmaları çözmede uzlaşma, bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?
3. Okul yöneticilerinin çatışma çözmede kullandıkları stiller; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma çözmede kullandıkları stilleri algılamaları; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin algılarına göre okullarda örgüt iklimini oluşturan güç, rol, başarı ve destek alt boyutlarından her biri ne düzeyde gerçekleşmektedir?
6. Öğretmenlerin algılarına göre okullarda örgüt iklimini oluşturan güç, rol, başarı ve destek alt boyutlarından her biri ne düzeyde gerçekleşmektedir?

7. Örgüt kültürünün gerçekleşme düzeyi; okul yöneticilerine ait olan cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
8. Örgüt kültürünün gerçekleşme düzeyi; öğretmenlere ait olan cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
9. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin her biri ile örgüt kültürünü oluşturan boyutların gerçekleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
10. Öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma çözümede kullandıkları stilleri algıladıkları çatışma yönetimi stillerinin her biri ile örgüt kültürünü oluşturan boyutların gerçekleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
11. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
12. Okul yöneticilerinin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları ile öğretmenlerin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Çatışma yönetimi ve örgüt kültürü; birbiriyle ilişkili, örgütlerin etkililiğinde rol oynayan iki önemli konudur. Bu konular eğitim yönetimi literatüründe, yapılan araştırmalarda önemi dolayısıyla yer bulan ve ayrı ayrı incelenen konulardır. Ayrı ayrı çokça incelenmesine karşılık, bu iki konunun birbiriyle ilişkisine değinen az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Örgütlerin verimliliklerinin ve etkililiğinin artmasını sağlayan örgüt kültürü ve çatışma yönetimi kavramlarının birbiri ile ilişkisine değinen çalışmalara çeşitlilik katması, araştırmacılara ve akademik çalışmalar yapanlara kaynaklık etmesi, bu iki konuya ve bu iki konunun birbiriyle ilişkisine dikkat çekilmesinde pay sahibi olması açısından bu çalışma önemlidir.

Ayrıca, çatışma yönetimi stilleri ile ilgili yapılan araştırmalarda genelde sadece yöneticilerin ya da sadece öğretmenlerin görüşleri alınmış, bu görüşlerden yola çıkılarak bazı sonuçlara varılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri bir arada alınarak, yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine dair öğretmen algılarına ait bulgular, yöneticilerin kendilerini algılamalarına ait bulgularla da karşılaştırılmıştır. Aynı zamanda öğretmenlere ve yöneticilere ait olan örgüt kültürü algıları da birbiri ile karşılaştırılmıştır. Bu alandaki çalışmalara yeni bir boyut kazandırması açısından da bu çalışma önemlidir.

1.4.Varsayımlar

Bu araştırmada;

1. Kullanılan ölçeklerin elde edilmeye çalışılan verileri toplamaya yeterli oldukları,
2. Örnekleme oluşturan bireylerin evreni temsil ettikleri,
3. Anketlere cevap veren yönetici ve öğretmenlerin anketlere samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5.Sınırlıklar

1. Araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırmadan elde edilen bulgular İstanbul ili - Bahçelievler ilçesindeki resmi ve özel ilkokullar, ortaokullar ve liseler ile sınırlıdır.
3. Araştırma örnekleme dâhil edilen 41 okul, 103 yönetici, 300 öğretmen ile sınırlıdır.
4. Araştırma, yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan ‘Çatışma yönetimi’ ve ‘Örgüt İklimi’ ölçeklerinin ölçtüğü özellikler ile sınırlıdır.
5. Araştırmada yapılan yorum ve değerlendirmeler uygulanan anket formlarına cevap veren yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.
6. Araştırma, kullanılan istatistiksel çözümlene teknikleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Eğitim: Eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1972).

Okul: Çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları (program, öğretmen, teknoloji vb.) belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan açık ve sosyal bir sistemin adıdır (Şişman ve Turan, 2004).

Yönetim: Kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilmi ve sanatıdır(Erdoğan, 2010). İnsanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır (Tosun, 1996).

Eğitim yönetimi: Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Kaya, 1993).

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder.

(http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html 29 Nisan 2015’de alınmıştır.).

Öğretmen: Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html 29 Nisan 2015’de alınmıştır.).

Çatışma: Bireylerin ve gurupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve ya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 1984).

Çatışma Yönetimi: Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2013).

Örgüt: İş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1970).

(http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf/ 29 Nisan 2015’de alınmıştır)

Örgüt Kültürü: Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütündür (Türk, 2003).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ÇATIŞMA

2.1.1 ÇATIŞMA KAVRAMI

Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerinde kurmaktadır. Ancak biçimsel ve sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen önceden öngörülebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişilerle çeşitli anlaşmazlıklara girdiği görülmektedir (Arslan, 2003). Canlı bir organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacı tatmin etmek istediğinde herhangi bir engelleme ile karşılaştığında çatışmalar meydana gelmektedir (Ceylan, 2000).

Çatışma, sözlük anlamıyla savaş, mücadele, kavga, dövüş, uyuşmazlık, anlaşmazlık, fikir ayrılığı gibi yoğun ve uzun bir mücadele süresini içeren anlamlar taşımaktadır. Bir örgütte çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2006).

Çatışma kavramı, yalnızca sosyal psikolojinin üzerinde durduğu bir kavram, çatışmada yalnız işletmelere ya da insana özgü bir süreç değildir. Felsefe, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, antropoloji gibi bilimlerde çatışma kavramı üzerinde önemle durulmaktadır. En yaygın tanımı ile çatışma, 'Organizasyonda iki ya da daha fazla grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık.' şeklinde tanımlanmıştır (Yeniçeri, 2009).

2.1.2 ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.1.2.1. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar, çatışmaya neden olan, çatışma öncesi koşullara göre sınıflandırılabilir. Çatışmalar duygu, düşünce, değer, amaç farklılıkları gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Çatışmaların doğru anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için Rahim(1992) tarafından kaynaklarına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

1. **Duygusal Çatışma:** Psikolojik çatışma olarak da bilinir. Taraflar bir problemi çözmeye çalışırken, problemle ilgili olarak duygularının, hislerinin uyumadığını fark ederler. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.
2. **Çıkar Çatışması:** Sınırlı miktarda bir kaynağın paylaşımında tarafların tercihleri, istekleri uyumsuz. Burada çatışma kimin ne kadar pay alacağı ile paylaşımın nasıl yapılacağına dair uyumsuzluktan da kaynaklanabilir.
3. **Değer Çatışması:** Tarafların belirli konularda değerlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanır. Değer çatışması ideolojik çatışma olarak da bilinir.
4. **Bilişsel Çatışma:** Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve yargılarındaki farklılıklar bilişsel çatışmaya neden olur.
5. **Amaç Çatışması:** Tarafların tercih ettiği amaçların hedeflerin uyumsuzluğu amaç çatışmasına neden olur.
6. **Esas Çatışma:** Temel konularda ortaya çıkan çatışmalar esas çatışma olarak nitelendirilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama yorumlamadan öte, bilgi üzerinde görüş farklılığı söz konusudur. Esas çatışma içeriğe ve öze ilişkin bir çatışmadır.
7. **Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma:** Gerçek çatışmalar ussal bir nedene dayanır. Çatışmanın amaçlar, değerler, görevler, yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir nedeni vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı vardır. Gerçekçi olmayan çatışma ise, gerilimi azaltmak, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi

ihtiyaçlardan ya da bir hatadan kaynaklanabilir. Bu tür çatışmaların bir amacı olmayıp, çatışmanın kendisi bir amaçtır.

- 8. Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışma:** Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu nedenle tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir. Belirli kuralları olmayan, tarafların davranışlarının önceden kestirilemeyeceği ve ilişkilerinin sürekliliğinin olmadığı çatışmalar kurumsallaşmamış çatışmalardır.
- 9. Cezalandırıcı Çatışma:** Bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca fazla zarar vermek, diğerini cezalandırmaktır.
- 10. Yanlış Atfedilen Çatışma:** Çatışma nedeni yanlış kişiye atfedilir. Nedeni yanlış kişiye atfetme bilgi eksikliği ya da bir yanlışlık sonucu olabilir.
- 11. Yanlış Yöneltilen Çatışma:** Yanlış yöneltilen çatışmada taraflar husumetlerini, öfkelerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Bu yöneltme genelde bilinçlidir, bir yanlışlığın ya da bilgisizliğin sonucu değildir. Burada bilinçli olarak çarpıtma ve meşru görülmecek bir durum yaratarak kendi iddiasını haklı gösterme çabası vardır.

2.1.2.2. Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel Çatışma, örgüt içi ve örgütler arası çatışma olarak sınıflandırılabilir. Örgüt içi çatışmalar da birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma olarak sınıflandırılabilir.

Birey İçi Çatışma

Bireyin kendi içindeki çatışma, kendisinden ne beklediğini bilemediği, ya da aynı anda farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya yapabileceğinden daha fazlasının beklediği (aşırı rol yükleme) durumlarında ortaya çıkar. (Can, 2005). Bireysel çatışma, birbirine denk seçenekler ya da öneriler karşısında, insanın seçme ikircikliğine düşmesini anlatır. Bireysel çatışma, daha çok kişinin sorunudur (Başaran, 1992). Kişinin kendi içinde çatışma yaşaması;

karar vermede, hareket tarzını seçmede, ya da herhangi bir fiili yerine getirmede zorlanmasını ifade etmektedir. Engellenme, amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği, kişinin kendi kendine çatışmasına neden olmaktadır (Ataman, 2001).

Bireyler Arası Çatışma

Bireyler arası çatışmalar iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesidir. Fikir ayrılıkları, birleşik çıktılarının önemli olduğu noktalarda kişiler arası çatışmalara yol açmaktadır (Evcimen, 2006). İnsanların kendi fikirleri, uygulamaları ve zevkleri bakımından başkalarıyla çatışma yaşamaları söz konusu olabilmektedir. Bu durumda bireyler karar verme konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar (Eren, 2006). Örgütlerde en çok rastlanılan bireyler arası çatışma türleri; ast üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır (Aslan, 2003). Kişiler arasında çatışmaları etkileyen bir faktörde kişilerin örgüt içinde oynadıkları roldür. Farklı rollere sahip bireyler arasında çatışmaların çıkması doğaldır (Koçel, 2001).

Grup İçi Çatışma

Bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürler vb. üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi, grup üyeleri ile grup lideri ya da grup içinde alt gruplar arasında da olabilir (Karip, 2013).

Gruplar Arası Çatışma

Bir örgütte birimler arasında ya da birim içinde gruplar arasında yaşanan çatışmalardır (Karip, 2013). Gruplar arasındaki çatışmaların örgütün amaç, verimlilik ve etkinliği üzerinde önemli tesirleri vardır (Yeniçeri, 2009). Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden doğmaktadır. Örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında düşünce, planlama ve uygulama bakımından veya bazen de duygusal açıdan anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde oluşan biçimsel olmayan gruplar arasında ortaya çıkan güç mücadeleleri de benzer çatışma türlerini meydana getirmektedir (Eren, 2006). Grup çatışmalarının pek çok nedeni vardır. Grupların olaylara karşı bakış açılarının farklı olması, grupta sadakat düzeyinin yetersiz olması ve kaynak kullanımı konusunda yaşanan anlaşmazlıklar grupları çatışma ortamına sürüklemektedir. Grupların, temin edebileceğinden daha fazlasını elde etmeleri gerektiğini düşündükleri noktada,

ihtiyaçların sağlanacağı kaynakların sınırlılığında dolayı, diğer gruplarla aralarındaki anlaşmazlıklar ya da uyuşmazlıklar çatışmaya dönüşmektedir (Newstrom ve Davis,1993).

2.1.3. ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Çatışmanın Bireyden Kaynaklanan Sebepleri

Kişilik Farkları

Kişilerin davranışları ile değer yargıları ve kişilikleri arasında sıkı ilişki vardır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları çekişmelerin ve çatışmaların önemli sebeplerindendir (Koçel, 2001). Kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışma durumlarını yaratan diğer bir husus ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, nezaket şekli, ödüller ve mevkilerle ilgilidir (Özalp, 1989).

Kıt Kaynaklar İçin Oluşan Rekabet

Çatışmanın ana kaynaklarından birisi de kıt kaynaklar için yapılan rekabettir. Bütçe, malzeme, personel ve destekleyici hizmetler, kıt kaynaklardır. Bu kaynakların sınırlı olması örgütlerde sorun yaratır. Kaynaklar rekabet içerisinde olan tarafların taleplerini, istekleri oranda karşılayamayınca çatışma kaçınılmaz olacaktır (Bumin, 1982) .

Statülerin Farklı Algılanması

Organizasyonlarda belirli kişi ve gruplar kendi statülerini başkalarından farklı olarak algırlar. Her birey doğal olarak sahip olduğu statünün, olduğundan daha fazla prestije haiz olduğunu düşünür. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma kaynağı olabilirler (Koçel, 2001).

Çatışmanın Amaçlardan Kaynaklanan Sebepleri

Amaç ve Çıkar Farklılıkları

Bireylerin amaçlarının uyuşmaması veya amaçlarının farklı yorumlanması çatışmaya sebep olabilir. Örgütlerdeki kişiler veya bölümler arasındaki amaç farklılıklarını meydana getiren, arttıran ya da derinleştiren bizzat organizasyonun doğasıdır. Çünkü organizasyonun bünyesinde farklılıkları arttıran, mesafeyi açan ve aykırılıklara öncülük eden bir çok eleman vardır. İki insan veya bölümün farklı amaçlara sahip olmaları durumunda aradaki farklılık

giderek büyür. Farklılıkların ve aykırılıkların artması ise sonunda birey ya da bölümleri çatışmaya sürükler (Sexton, 1970).

Değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları değişik duygu ve zevklere sahip insanların bireysel arzu ve amaçları da farklıdır. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireyin amaç ve değerlerine ters düşebilir (Eren,1988). Bu şekilde bir yandan bireysel amaçlar arasındaki çelişki ve farklar, diğer yandan bireysel amaçlarla örgüt amaçları arasındaki uzaklıklar çatışmalara sebep olabilir (Yeniçeri, 2009).

Örgüt İçi Güç Kazanma Amacı

Organizasyondaki kişilerin oluşturduğu kliklerin kararlar, mallar ve mevkiler üzerinde hakimiyet kurmak amacıyla güç mücadelesine ve çatışmaya girmeleri her zaman söz konusu olabilir. Kişiler ve gruplar güçlerini arttırmak, hakimiyet kurmak amacıyla büyük bir çaba gösterirler. Böyle durumlarda çoğu zaman örgütler güç gösterisinin yapıldığı bir alana dönüşebilirler. Bu tür durumlarda çatışma ortamı yaratır (Özalp, 1989).

Kıt Kaynaklara Sahip Olma Amacı

Örgütlerde bireylerin veya grupların belirli kaynakları bölüşmeleri gerekebilir. Kendi payını arttırmak ya da sınırlı kadrolara atanmak için bireylerin ve grupların çatışması söz konusu olabilir (Yeniçeri, 2009).

Amaçlardaki Değişme

Örgütlerde karar sürecinde etkili olan bireyler ve grupların amaçları zaman içerisinde, çeşitli sebeplerden dolayı değişmektedir. Amaçlardaki bu değişme, örgüt içerisindeki güç dengesi, rekabet durumu ve bunun gibi hususları da değiştirecektir (Yeniçeri, 2009). Bu durumda çatışmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

Çatışmaların Yönetimden Kaynaklanan Sebepleri

Yöneticinin Görüş ve Yönetim Anlayışındaki Farklılıklar

Yöneticilerin dünya görüşleri, yönetim felsefeleri ve insan konusundaki anlayış farklılıkları, yönetim tarzlarını belirleyen önemli etkenlerdir. 'X' anlayışına sahip bir yöneticinin 'Y' anlayışına sahip diğer yöneticilerle veya emri altındaki iş görenlerle çatışma durumuna gelmesi her zaman mümkündür (Yılmaz, 1986). Çatışmanın derecesi ve ortaya çıkma şekli demokratik yönetim ile otokratik yönetim arasında hakim olan yönetim anlayışına

göre farklılık göstermektedir. Özellikle çatışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında, mevzuata aşırı bağlı amirlerle iş görenler arasında çatışma çıkma ihtimali oldukça fazladır (Yeniçeri, 2009).

Görev, Yetki, Yönetim Alanındaki Belirsizlikler

Örgütlerde görev ve sorumlukların açık bir şekilde belirlenmesi ve hiçbir kişinin veya biçimsel grubun diğer bir kişi veya grubun işine karışmaması en önemli ilkelerdendir (Özalp, 1989). Açık ve net olarak ifade edilmemiş görev ve sorumluluklar çatışma kaynağı olabilirler. Ayrıca ilişki içerisinde olan tarafların yetki sınırlarının açık ve belirgin olmaması çatışmaları arttıran önemli sebeplerdendir (Koçel, 2001). Bazı alan veya konular birden fazla kişi veya grubu ilgilendirebilir. Sorumluluk ve rollerle ilgili belirsizlikler özellikle bölümler arası çatışmalara sebep olabilir (Özalp, 1989).

Çözülmemiş Çatışmalar

Örgütlerde vuku bulan çeşitli uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların karar organlarınca dikkate alınması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Eğer uyuşmazlık ve çatışma konusu olan sorunlar çözülmez ve insiyatif elden kaçırılırsa yeni ve daha büyük çatışma sorunları ortaya çıkar. Özellikle; 'sorun erteleme', 'bekle gör' veya 'ilgilenmeme' gibi politikalar olayların ve yeni çatışmaların sebebi olabilir. Bu takdirde de çatışmaların yönetilmesi ya da yönlendirilmesi çok zor ve yoğun zaman ve kaynak harcaması gerektirebilir (Yeniçeri, 2009).

Çatışmanın Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Sebepleri

Faaliyetlerin Birbirine Bağımlı Olması

Örgütlerde işler, kişiler ve gruplar arasında çeşitli ve bağımlı ilişkiler vardır. Aslında örgüt yönetimi, işler, kişiler ve bölümler arası uyum sağlama sürecidir. Genel olarak örgütlerde üç çeşit bağımlılık ilişkisinden söz edilir (Thompson, 1967). Bunlar sırasıyla; bütüncü karşılıklı ilişkiler, sıralı karşılıklı bağıllık ilişkisi ve çok yönlü karşılıklı bağıllık ilişkisidir. Birimlerin birbiriyle az ya da hiç ilişkisi olmadığı, bütüncü karşılıklı bağıllık ilişkilerinde çatışma görülmez. Sıralı karşılıklı bağıllık ilişkisi içinde olan birimlerin arasında ise çatışmaya uygun bir ortam vardır. Çok yönlü karşılıklı bağıllık ilişkileri olan örgütlerde ise oldukça yüksek bir çatışma ortamı oluşabilmektedir (Koçel, 2001). Bölümler ve gruplar arasındaki bağımlılık ve ilişki yoğunluğu aynı zamanda çatışma yoğunluğunu da belirlemektedir. Bölümler arasındaki bağımlılığın arttırılması çatışmanın yoğunluğunun da

arttırılması anlamını taşımaktadır (Robbins, 1977). Hiyerarşi ve bölümlere ayrılma da çatışma meydana getirebilir. Ast üst ilişkilerinin niteliği bireyler ve gruplar arasında çatışmaya uygun bir ortam oluşturabilir. Örgütlerde düşey çatışmalar üstlerin, astların davranışlarını denetlemek teşebbüsü ve astların da bu denetime karşı koymalarından doğar. Astlar ve üstler yönetim alanları hakkında farklı görüşlere sahip olduklarında potansiyel çatışma olgusu meydana gelir. Muhtemelen üstün yaptığı kontrolü ast yönetim alanı dışına çıkma olarak değerlendirmişse üstün bu davranışını çatışma olarak algılayacaktır (Pondy, 1992).

Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Örgütlerde çoğu zaman kimin hangi alan ve konularda ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilmektedir. Bu durum çatışmaların sebebini meydana getirebilmektedir (Yeniçeri, 2009).

İletişim ve Bilgi Noksanlığı

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan sistemin, örgütlerin işleyişini düzenleyen yapının, insani ilişkileri geliştiren tekniği kurmanın ve nihayet başarılı bir yönetimin ilk şartıdır (Sabuncuoğlu, 1987). Bir başka açıdan iletişim, bir boşalma, aktarma ve yükten kurtulma aracıdır. Bundan dolayıdır ki iletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi uyumsuzluk, kaygı ve nihayet çatışma sebebi olabilir. Çatışma anında iletişim tamamen kopar ve iletişim üyeler arasında başarısız/bozucu ve kırıcı bir niteliğe dönüşür. İletişimin yetersiz işlemesine bağlı olarak beliren yanlış algılama ve saldırganlık dâhil her türlü çatışmayı ortaya çıkarabilir (Pages, 1970). İletişimdeki eksiklik bölümler arasında bilgi eksikliklerine de neden olabilmektedir. Bölümler arasındaki bütün örgütsel fonksiyonlara ilişkin eksik bilgi sahibi olma çatışmaların oluşmasına neden olabilmektedirler. İletişimin engellenmesi çatışmanın yoğunlaşmasında önemli bir etkidir (Yeniçeri, 2009).

2.1.4. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır.

2.1.4.1 Çatışmanın Olası Olumlu Sonuçları

Çatışma iyi yönetildiğinde örgütlerde birçok yarar sağlamaktadır. Örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturabilir. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde bir araç olarak kullanılabilir. Çatışma etkin bir biçime yönetilerek uygulamaları ve amaçları geliştirmek, kaliteyi iyileştirmek, maliyeti düşürmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkinliğini sağlamak amacıyla kullanılabilir (Karip, 2013).

Çatışmanın örgütlerde sağlayacağı yararlar Eren (2006) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

1. Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetiminde yararlanma olanağı bulunacaktır,
2. Sadece bireysel yaratıcılık değil aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek sonuçlar elde edilecektir,
3. Uzun zamandır sürüncemede kalan ve bir türlü çözülemeyen örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır,
4. Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır,
5. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun bir süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülenmeyi arttıracaktır. Böylece sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir,
6. Çatışan bireyler veya tarafları çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik

yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

Çatışmada elde edilecek olumlu sonuçların her iki taraf içinde geçerli olması gerekmektedir. Çatışma taraflardan biri için olumlu, diğeri için olumsuz sonuçlara neden olduğunda sonuçların örgüt için yararlı olduğunu söylemek güçleşir. Taraflardan birinin dışlandığı çatışmalar örgüt için ve en azından taraflardan biri için olumsuz sonuçlar doğurur (Karip, 2013).

2.1.4.2 Çatışmanın Olası Olumsuz Sonuçları

Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları olumsuz; birey ve örgüt için zarar verici hale gelir (Murphy, 1994).

Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına gelir (Karip, 2013).

Çatışmanın iyi yönetilmemesi, personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Rahim, 1992).

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
- İş doyumu ve performans düşmesi,
- Değime karşı direnmenin artması,
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

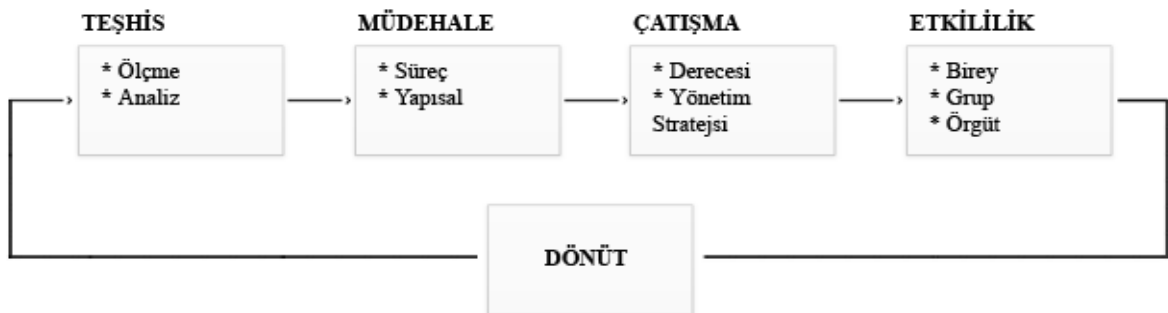
Çatışma kaçınılmazdır. Ama olumsuz sonuçlar kaçınılmaz değildir; etkili bir yönetimle engellenebilir ve hatta olumlu bir çatışmaya dönebilir (Karip, 2013).

2.1.5 ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütlerde çatışma yönetimi; organizasyon üyeleri arasında ya da bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları, olayları incelemek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırmak, çatışmaların örgüt yararına kullanılabilmesini sağlayabilecek şekilde yönetmektir (Aktaran, 2000). Başarılı bir çatışma yönetimi ise; çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren yararlı yönlerini arttıran, örgütteki çatışma düzeyini optimum düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan- kazan çözüm yaklaşımını benimseyen çatışma yönetimi biçimidir (Akkırman, 1998).

Örgütlerde çatışmaların bastırılması veya tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır (Bahar, 2006). Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Şekil 1).

Şekil 1: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci



Kaynak: Rahim M. A. (1983). Managing Conflict in Complex Organizations. In D. W. Cole (Ed.), Conflict Resolution Technology. Organizational Development Institute, Cleveland, Ohio.

Bir çatışma durumu ile ilgili olarak herhangi bir müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması gerekir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden farklı olabilir. Çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Farklı düzey ve türlerdeki çatışmalar farklı müdahaleleri gerektirebilir (Karip, 2013).

Çatışmaya müdahale etmede iki farklı yaklaşım izlenebilir. Bunlardan birincisi süreç yaklaşımı olarak bilinir ve örgütsel etkililiği arttırmak için çatışmada tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Süreç yaklaşımı örgütte iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesini amaçlar. Yapısal yaklaşım olarak bilinen yaklaşımda ise örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetileceği kabul edilir. Yapısal özellikler örgütsel hiyerarşi, iş bölümü, işlemler, ödüllendirme sistemi gibi öğeleri içerir. Örgütün yapısal özellikleri örgütün çevresi, kullandığı teknolojiler ve yaptığı işle tutarlı olmalıdır. Çatışma yönetiminde çatışmanın tanımlanması aşamasında belirlenen çatışma kaynaklarına, etkilere ve çatışma sürecindeki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak iki yaklaşımdan biri kullanılabilir gibi bu yaklaşımların ikisi birlikte de kullanılabilir (Karip, 2013).

Müdahale için uygun bir yaklaşımın kullanılması ile örgütte sağlıklı bir düzeyde çatışmanın varlığı korunur ve tarafların uygun çatışma yönetimi stratejileri kullanmalarına olanak sağlanır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun stratejilerle yönetilen çatışma ise örgütsel etkililiğin arttırılmasına katkı sağlar (Karip, 2013).

İyi yönetilemeyen çatışmalar hem kişiler açısından hem de örgüt açısından pahalıya mal olabilir. İş ilişkilerinin bozulmasına, ayrışmaların, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına, iş tatmininin, örgüte olan adanmışlık ve bağlılığın azalmasına neden olabilir. Diğer taraftan çatışma iyi yönetilebildiği zaman da bireyler arasında birlik ve dayanışma yaratabilir, denge ve kararlılık kaynağı olabilir. Çatışmanın iyi yönetilmesi ile kişiler arasında işbirliği yaratılabilir. Ayrıca grup içi normlarda bir canlanma oluşabilir. Tarafsız kalmaya özen gösteren bireylerin, sorunların çözümünde düşüncelerini açıklaması sağlanabilir. Çatışma yönetimi ile kişilerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin ne kadar yeterli olduğunu ölçebilmeleri sağlanır (Erdoğan, 2000).

Örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri çatışmaları çözümlenektir. Fakat çatışmaların tamamen çözümlenmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Burada önemli olan, çatışmaların etkili bir şekilde çözümlenebilmesi için en uygun yöntemlerin seçilmesi gerektiğidir. Ancak, çatışmaların çözümlenmesi için en uygun yöntemlerin seçilmesi tek başına yeterli değildir. Gerekli yöntemlerin seçilmesinin öncesinde çatışma yönetiminin bazı aşamalardan oluşan bir süreç olduğunun bilincinde olmak da gerekmektedir (Karip, 2013).

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirir (Genç, 2005). İyi analiz edilmiş bir çatışma etkili bir biçimde yönetilebilir.

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu beceriler dört grupta toplanabilir (Murphy, 1997):

- **Entelektüel beceriler:** Planlama, problemi tanımlama, çözümlenme, yargılama sezgi sahibi olma ve objektiflik gibi becerileri içerir.
- **Duygusal beceriler:** Kararlılık, self-disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik gibi becerileri içerir.
- **Bireyler arası beceriler:** Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkili dinleme gibi bireyler arası ilişkilerde ilişkiyi sağlıklı biçimde sürdürebilmek için gerekli becerileri içerir.
- **Yönetimsel beceriler:** Güdüleyebilme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme gibi ilişkinin düzenlenmesinde gerekli becerilerden oluşur.

Örgütsel çatışmalar bastırılmamalı veya ortadan kaldırılmamalıdır. Aksine, örgütsel öğrenme ve etkililiği artıracak şekilde yönetilmelidir (Rahim, 2002).

2.1.6 ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çatışmada tarafların davranışları, çatışmanın yapıcılığı ya da yıkıcılığı tarafların kişilik özellikleri ve çatışma ortamı ile durumsal faktörlere bağlı olarak açıklanabilir (Deutsch, 1997).

Çatışmanın yönü, şiddeti ve sonuçları üzerinde belirleyici rol oynatan bu faktörler Karip (2013) tarafından altı grupta ele alınmıştır:

1. **Toplumsal ve Kültürel Ortam:** Kültür, bireylerin nelere değer verdiklerini neler için uyuşmazlıklara gireceklerini, uyuşmazlık durumlarında nasıl davranacaklarını ve uyuşmazlıkların ele alındığı kurumların biçimini ve niteliğini belirler (Ross, 1993). Buna göre kültür, çatışma ve iş birliğinin yapısını belirleyen temel etkidir. Nelerin çatışma nedeni olabileceği, çatışmada tarafların nasıl davranacakları, ne tür

çözüm davranışları gösterecekleri, hangi çözümleri iyi bir çözüm olarak görecekları, çatışma çözümünde başvurulacak kurumların türleri ve bu kurumların rollere göre farklılık gösterir. Bu nedenle, taraflar aynı toplum içinde yaşıyor olsalar da, çatışmanın etkili bir biçimde yönetilebilmesi için tarafların çatışma konusu ile ilgili kültürel özelliklerinin çok iyi irdelenmesi gerekir.

2. **Çatışma Konusunun Niteliği:** Çatışmanın derecesi, çatışma konusunda tarafların katılımı ve çatışma konusunun taraflar için önem derecesi tarafların davranışlarında belirleyici bir rol oynar. Küçük çatışmalar büyük çatışmalara oranla daha yapıcı bir biçimde çözümlenebilir. Çatışmanın derecesi sübjektif olarak tanımlanabilir ve kontrol edilebilir bir niteliğe sahiptir. Çatışma konusu olan belirli bir eylem ya da işlem müzakere edildiğinde çatışmadan çözülebilir. Ancak, taraflardan biri çatışmada elde edeceği yararı arttırmak, karşı tarafın pazarlık gücünü kırmak ya da çevreden kendisine destek toplamak amacıyla çatışmayı eylem ya da işlem boyutundan ilke boyutuna taşıyabilir. Bunu tam tersine ilke boyutunda olan bir çatışma taraflardan birinin (ilke boyutunda çatışmadan daha çok kaybı olacak tarafın) çabasıyla eylem ve işlem boyutuna çekilebilir.
3. **Tarafların Katılımı:** Çatışma konusunda tarafların katılımı çözüm seçeneklerinin sınırlılığında ya da tarafların psikolojik olarak kendilerini belirli bir seçeneğe, konuma ve sonuca kilitlemiş olmalarından kaynaklanabilir. Çatışma konusunun taraflar için önem derecesi tarafların davranışlarını ve çatışmada ne kadar risk alabileceklerini belirler. Genellikle çatışma konusu bireylerin kişiliği, güvenliği, sosyo ekonomik konumu gibi toplumsal olarak önem verilen konularda ise birey çatışma konusuna daha çok odaklanır.
4. **Tarafların Birbirine Yaklaşımı:** Çatışma sürecinde taraflar birbirine karşı işbirlikçi, bireysel ya da rekabetçi bir yaklaşım sergileyebilirler. İşbirlikçi, yaklaşımda taraflar kendi çıkarları ve yararları yanında karşı tarafın çıkarları ve yararları yanında karşı tarafın çıkarları ve yararları ile de ilgilenir. Bireysel yaklaşımda taraflar kendi çıkarlarını düşünür ve karşı tarafın çıkarları onu ilgilendirmez. Rekabetçi yaklaşımda ise birey kendi çıkarları açısından elde edeceğinin en fazlasını elde etmeye çalışmakla birlikte, elde edeceğinin karşı tarafın elde edeceği yarardan daha fazla olması önem taşır. İş birlikçi yaklaşım

genellikle çatışmanın sonucunun yapıcı olmasını sağlar. Rekabetçi yaklaşım ise yapıcı olmayan özellikler taşır.

5. **Tarafların Özellikleri:** Birey düzeyinde ya da grup düzeyinde olsun, çatışmada tarafların içsel özellikleri ile çatışma arasında çift yönlü bir ilişki vardır (Deutsch, 1987).Çatışan tarafların içsel özellikleri çekişmeli bir ilişki gerektirebileceği gibi, bu ilişki taraflar arasında çatışmayı daha da büyütecek ve yeni çatışmalar ortaya çıkaracak ihtiyaçlar oluşturabilir.
6. **Yanlış Yargılar ve algılar:** İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların olduğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda çatışmayı arttıracak ve çarpık yargıların ve algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Taraflar karşı tarafın davranışını farklı ve yanlış bir ortama göre algılayarak yanlış yargılara varabilirler Karşı tarafa ilişkin olumsuz yargılar geliştirilirken, taraflar kendi davranış ve tutumlarının daha doğru ve meşru olduğunu düşünürler. Bu durumda çatışmanın yoğunlaşması ve yanlış yargıların daha da pekişmesi beklenir.

2.1.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Afzalur Rahim, çatışma yönetimi üzerine çalışan en önemli yönetim uzmanlarının başında gelmektedir. Rahim, yaptığı araştırmalarda, bireylerin çatışma yönetimi yaklaşımlarını şu iki boyutun kombinasyonunu oluşturarak sınıflandırmıştır. Bu boyutlar; kendi çıkarını düşünme ve başkasının çıkarını düşünmedir. Bunlardan birincisi; kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme derecesini açıklarken, diğeri; başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma derecesini açıklamaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin/ önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir (Karip,2013).

Rahim'in beş bireysel çatışma yönetim yaklaşım tarzı şunlardır (Rahim, 1994):

- Bütünleştirme / Tümleştirme
- Uyma-Ödün Verme
- Hükmetme
- Kaçınma
- Uzlaşma – Karşılıklı Ödün Verme

Şekil 2: Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli



Kaynak: Rahim, M. A. (1994). Introduction. In M. Aflazur Rahim & A. A. Blum (Eds.) , Global Perspectives on Organizational Conflict. Preger, Westport, Connecticut.

Bütünleştirme / Tümleştirme

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler (Karip, 2013).

Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile sorunun bütün yönleriyle tartışılması sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirinden farklı

oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2010). Bu yöntem özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştiren bir yol olmaktadır (Eren, 2004).

Bütünleştirme stratejisinin diğer stratejilerden ayrıcalığı; karşılaşma ve problem çözmedir. Karşılaşmada açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 2013).

Bütünleştirme stratejisi, bir örgütün amaçları, politikaları ve planları ile ilgili uzun dönemli kararları ilgilendiren konularda kullanılmalıdır. Bu stratejinin kullanılması, farklı görüşlerden yararlanılmasını ve farklı yetenek ve yeterliliklere sahip personelin örgütün gelişmesine katkısını sağlar (Karip, 2013).

Uyma – İtaat Etme- Ödün Verme

Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır (Karip, 2013). Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar 'durumu kurtarmak' amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler (Kozan,1994).

Uyma stratejisini kullanan taraf, karşı tarafa taviz vermeye hazırdır. Uyma yaklaşımı bencil olmayan davranışları içerir, diğer bireylerle iş birliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Çatışma yönetiminde insanların uyma davranışını seçmeleri, başkaları tarafından kabul edilme ve sevilme ihtiyaçlarından ya da karşı tarafa bağımlılığın fazla oluşundan kaynaklanmaktadır. Onlar çatışma devam ettikçe birilerinin incinmesinden ya da ilişkilerinin zedelenmesinden korkarlar ve isteyerek kendi çıkarlarından vazgeçerler. Böylece çatışmayı yumuşatma yoluna giderler (Kılavuz, 2002).

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili

olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 2013).

Hükmetme

Hükmetme yaklaşımı taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ve emretme yetkisi olmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracığını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır (Karip, 2013).

Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir (Karip, 2013). Hatta yöneticinin verdiği kararlar çatışan taraflardan birisinin lehinde ise, bu taraf güçlenirken diğer taraf sinecek ve kırılacaktır. Bu durumda çatışmanın sebepleri ortadan kaldırmadığı için de çatışma ortadan kalkmamakta adeta ertelenmektedir. Yöneticinin değişmesi ya da zayıflaması sonucunda taraflar yeniden çatışma durumuna geçmiş olacaktırlar (Yeniçeri, 2009). Hükmetme Stratejisi, kısa dönemde astlarla, üstler arasında çatışmaların çözülmesinde en kestirme yol olarak gözükse de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür.

Hükmetme stratejisinin kullanılması örgütte yeteneklerin, bilgilerin ve deneyimlerin kullanılmasını sınırlar. Buna karşın rutin işlerle ilişkin ivedilikle karar verilmesi gereken hususlarda bu strateji kullanılabilir. Özellikle, astların teknik yeterliliklerinin sınırlı olduğu ve etkili karar verme için gerekli bilgilere sahip olmadıkları durumlarda, hükmetme stratejisi üstler tarafından kullanılabilir (Karip, 2013).

Kaçınma

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir şeyi duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Solmuş, 2001).

Kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelir. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Kaçınma yönetimi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz (Solmuş, 2001).

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenir. Burada taraflar, çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir ‘durulma’ dönemine ihtiyaçları vardır. Bu durulma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içerisinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kısıktıcı bir etki gösterebilir (Karip, 2013).

Uzlaşma – Karşılıklı Ödün Verme

Uzlaşma stili, bireyin kendi ilgi, ihtiyaçları ve başkalarının ilgi ve ihtiyaçları için orta düzeyde ilgisini simgeler (Özer, 2003). Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir (Karip, 2013).

Uzlaşma stili, kaçınma stiline benzer. Ama uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği, tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2000). Karşılıklı ödün vermeler ve özveriler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Yani, kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç yoktur. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren, 2004). Fakat bu yolla çözülen çatışmalara sonuçlanmış gözüyle bakılamaz. Çünkü buldukları özveri tarafları rahatsız edecek ve diğer çatışmaları doğuracaktır (Bursalıoğlu, 2000). Bu nedenle uzlaşma stilini geçici bir çatışma yönetimi stili olarak kullanmak çoğu durumlarda daha yararlı olabilir (Koçel, 2001).

Uzlaşma stili; her iki tarafın amaçları önemli ve güçleri eşit olduğunda, karmaşık konularda geçici çözümler bulma durumunda; zaman baskısı altında en kestirme çözümü bulma durumunda; işbirliği ve rekabetin başarısız olduğu durumlarda eski dengeyi sağlamak için kullanıldığında daha etkili olabilir (Robbins, 1994).

2.1.8. UYGUN STRATEJİNİN SEÇİMİ

Stratejilerden hangisinin tercih edileceğini ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir (Rahim, 1992):

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması.

Çatışma yönetiminin etkililiği bu ölçütlerin karşılanmasına bağlıdır. Her birinin uygun olan ve olmayan durumları belirlenmiştir. Bütünleştirme (Entegrasyon ve problem çözme) ve uzlaşma yaklaşımlarının daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği anlaşılmaktadır. İtaat etme, kaçınma ve hükmetme yaklaşımları ise daha çok taktik sorunlarının çözümünde günlük işleyiş ve işlemlerin getirdiği çatışmaların çözümünde

kullanılmaktadır (Karip, 2013). Tablo 1’de bu yaklaşımların kullanımının uygun olduğu ve olmadığı durumlar verilmiştir.

Tablo 1: Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanmanın Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar

UYGUN OLDUĞU DURUMLAR	UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR
<p>BÜTÜNLEŞTİRME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu karmaşık • Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli • Problem çözme için yeterli zaman var • Bir taraf problemi tek başına çözemez • Ortak bir problemi tek başına çözemez • Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem basit • Acilen karar verilmesi gerekli • Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor • Diğer taraf problem çözme becerisine sahip değil
<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor. • Konu diğer taraf için daha önemli • Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı • Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf • İlişkinin devamlılığı çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> • Konu sizin için çok önemli • Haklı olduğunuza inanıyorsanız • Diğer taraf yanlış ya da haksız
<p>HÜKMETME</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu basit/önemsiz • İvedilikle karar verilmesi gerekli • Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak • Astarla baş edebilmek için zorunlu • Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek • Astar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil • Konu sizin için çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> • Konu karmaşık • Konu sizin için önemli • Her iki taraf eşit güce sahip • İvedilikle karara ihtiyaç yok • Astar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konu basit/önemsiz • Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla • Durumla sürecine ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> • Konu sizin için önemli • Karar sizin sorumluluğunuzda • Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu • İvedilikle çözüm gerekli
<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarafların amaçları birbirini dışlıyor • Her iki taraf eşit ölçüde güçlü • Görüş birliği sağlanamıyor • Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız • Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir taraf diğerinden daha güçlü • Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim M. A. (1992). Managing Conflict In Organizations. Praeger, Westport, Connecticut

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramla ilgili olarak 1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca birçok tanım yapılmış, bu kavramın içine neleri aldığı ya da almadığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Antropolojide yapılan çeşitli kültür tanımları ve yaklaşımlarda olduğu gibi, örgüt kültürünün tanımlanmasında da çeşitli yaklaşımlar benimsenmiştir (Greogory, 1983, Simircich,1983, Allaire ve Firsirotu 1984). Farklı yaklaşımların benimsenmesi, kavramın farklı yönleriyle ele alınması, değişik biçimlerde tanımlanması ise bu konuda çalışanların psikoloji, sosyoloji, yönetim gibi farklı alanlara mensup olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgüt kültürü, paylaşılan değerler bütünüdür (Peters ve Waterman, 1987).
- Örgüt kültürü, paylaşılan anlamlar bütünüdür (Moore, 1985).
- Örgüt kültürü, bir davranış düzenleyici, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir (Deal ve Kennedy, 1982).
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerlerdir (Sathe, 1983).
- Örgüt kültürü; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesidir (Trice ve Beyer, 1987).
- Örgüt kültürü, bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler inançlar, sayılıtlar, değerler, ideolojiler ve felsefelerdir (Kilmann v.d., 1988).
- Örgüt kültürü; sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür (Kilmann v.d., 1988).

- Örgüt kültürü; normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür (Singh, 1990).
- Örgüt kültürü, paylaşılan anlam ve semboller sistemidir (Robbins,1988).
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerinde ele alındığı bir mozaiktir (Kets ve Miller, 1988)
- Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997).
- Örgüt kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve iş birliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve denetimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur (Stewart, 1997).
- Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kollektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir olgudur (Dahler, 1994).
- Örgüt kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkma çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir (Schein, 1985).

Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişilikleri vardır ve tıpkı bireyler gibi katı veya esnek, uzak ve destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilirler. Örgütsel kültür örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt üyelerinin işlerini yapmak ve sosyal davranış yaratmak için kullanılan kültür, insanların içinden gelir, gruba devamlılık

sağlar, kimlik kazandırır, farklılıkları dengeler ve geri bildirim yoluyla kendi kendini idare edici olarak faaliyet gösterir (Hampden, 1992).

Örgüt kültürünün düzenli, tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Yönetimsel tarzı, kararları, tercihleri, uygulama stratejilerini belirleyen bir etken olarak ele alınan örgüt kültürü için farklı tanımlar yapılmış olsa da bunlar arasında bazı ortak kabuller gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2001):

- Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- İkinci ortak nokta, örgüt içindeki bu değerler bütünü örgüt üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler, ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtürler.
- Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı da görülmektedir. Birçok tanımda örgüt kültürün zaman içerisinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren temel kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

2.2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç görüş bulunmaktadır:

- Örgüt kurucusu ve diğer yöneticiler örgüte kendi varsayım, değer ve artifaktlarını getirirler ve bunları örgüt üyelerine de benimsetirler.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğar.
- Örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümler, örgüt kültürünü oluşturur.

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Görevliler de örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların (görevlilerin) toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991).

Örgüt kültürünün oluşumu genel olarak şu aşamalardan geçer (Doğan, 1997):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, örgütün kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, kurucunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa dilmeye başlamış olur.

Bu süreçte örgüt kültürü şüphesiz ki örgütün tarihinden, iç ve dış çevre şartlarından etkilenmektedir. Yani örgüt kültürünün dış çevrenin etkileriyle birlikte her örgütün sahip olduğu özel bir takım iç koşullara bağlı olarak örgüt yönetimi ve çalışanların karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluştuğu söylenebilir.

2.2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Temel değerler (Varsayımlar, İnançlar, Değerler, Normlar),
- Liderler ve kahramanlar,
- Efsaneler ve hikâyeler,
- Törenler, toplantılar ve semboller,
- Örfler,
- Örgüt dili.

Temel Değerler (Varsayımlar, İnançlar, Değerler, Normlar)

Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar, yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre düzenler. Değerler insan yaşamında ve toplum yaşamında olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar (Şişman, 2014).

Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir (Dyer,1988, Lundberg, 1985, Wilkins ve Patterson, 1988).

Değerler örgüt içindeki sosyal ilişkilerde yol gösterici varsayımlar sunarlar (Türk, 2007). Örgüte yeni katılanlar hangi noktada ne şekilde davranacağını örgütsel değerler aracılığı ile öğrenirler. Güçlü örgütlerin temelinde yatan geniş ve derin bir şekilde paylaşılan değerler sistemidir (Hunt, Osborn ve Schermerhorn, 1997). Değerler; bireysel ve örgütsel başarı üzerinde etkilidir. İş gerçeklerinin ve örgüt değerlerinin çalışanlar tarafından doğru biçimde anlaşılması çalışanların işlerine uyumu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve iş birliğini arttırmaktadır.

En az görünür ya da en derinde olan, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan seviye varsayımlar ve inançlardır. Genellikle tarihsel olarak değerler şeklinde belirir ve zamanın etkilerine dayandıkça yavaş yavaş oldukları gibi kabul edilmeye başlar, süreç içerisinde varsayımların özelliklerini üstlenirler. Bu noktadan sonra sorgulanmazlar ve tartışmaya açık olmaları da her geçen gün giderek azalır (Shein, 1990). Varsayımlar, belli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan ‘temel var oluş ilkeleri’ olarak insan etkileşimine yol verirler (Bozkurt, 1997). Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını temelden etkiler (Çelik, 1993).

Örgütsel değerlerin temel kaynağını, örgütün içinde yer aldığı toplumsal, dinsel tören ve işlevsel sistemlerinin geliştirildiği inançlar oluşturmakta; buna bağlı olarak ayrıca her örgüt, kendine özgü bazı değerler de geliştirebilmektedir (Başaran’dan Akt. Şişman, 1994). Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançlarının en önemli görevleri iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları destekleyici rollerinin bulunmasıdır.

Belirli bir değerler sistemine bağlı olan bir toplumda, bireylere yol gösteren, doğruyu-yanlışı, olumlu-olumsuzu belirleyen kurallar oluşur. İçerikleri farklı olmakla beraber her toplumda bir takım kurallar vardır. Bunlar, olay ve durumları açıklama ya da yorumlama da toplumun üyelerine yol gösteren ve toplum tarafından oluşturulan kurallardır (Türk, 2007).

Örgütsel yönden kurallar; örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Kurallar, hedeflerin veya amaçların, örgütün en alt birimlerine hatta ilişkilerine kadar yayılmasıyla oluşur. Buna bağlı olarak ta örgüt içindeki hiyerarşinin en alt basamaklarında çalışanların verimlilikleri, örgütün gelecekteki başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli rol oynayacaktır (Dinçer, 1994).

İçerikleri farklı olmakla birlikte normlar, her toplumda vardır. Bunlar, olay ve durumları açıklama ve yorumlamada, toplumun üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır (Şişman, 1994).

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterir (Başaran, 1991).

Normlar, ödül ve ceza sistemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1992).

Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar ile örgüt kültürünün temelleri oluşturulurken, lider ve kahramanlar da bu temel değerlerin diğer çalışanlar tarafından benimsenmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar için fikir lideri konumunda olan ve birinci ağız olarak açıkladıkları görüşlerle çalışanları peşlerinden sürükleyen ve örgütün sahip olduğu değerlerle devamlılığını sağlayan lider ve kahramanlar, bu özellikleri nedeniyle örgüt kültürünün en önemli halkasını oluşturmaktadırlar. Lider ve kahramanlar sahip oldukları güçle, örgüt kültürünün tüm öğeleri

üzerinde belirleyici olabilmekte ve dolayısıyla, örgüt kültürünün oluşturulmasında, pekiştirilmesinde ya da değiştirilmesinde stratejik rol oynamaktadırlar (Vural ve Coşkun, 2007).

Liderler bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanları harekete geçirme, tüm çalışanları etkileyebilme yeteneğine sahip kişilerdir (Varol, 2006) Liderler kurum kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek kademelerdeki kişilerdir (Kozlu, 1988). Liderlerin iletişim becerilerini iyi bir biçimde kullanarak, çalışanlarla kurdukları iletişim, çalışanlar üzerinde kurumsal bağlılığı arttırmakta ve kurum kültürünün gereklerini kendiliklerinden yerine getirmelerini sağlamaktadır (Vural ve Coşkun, 2007).

Kahraman sözcüğü örgüt kültürü kavramının gelişimine paralel olarak örgüt kültürleri içinde yer tutmaktadır. Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir (Hofstede v.d., 1990). Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideolojilerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgütte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığı ile öğrenebilir. Etkili ve güçlü kültüre sahip örgütler; düşünce, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar (Şişman, 2014).

Örgütsel kahramanlar, örgüt ve üyeleri açısından bazı yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi, zararlı da olabilmektedir. Eğer örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise bu görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise, bu durum iş görenleri de olumsuz etkileyebilir, örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir (Şişman, 2014).

Efsaneler ve Hikâyeler

Hikâyeler, örgütün kurucuları hakkında, mevcut yöneticiler hakkında, örgütün gelecekteki akışını etkileyen kararlar hakkında daha önce dinlediği ya da tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Hikâyelerin, kültürel değerleri hatırlatıcı bir görevi vardır. Bugünü geçmişe bağlamada ve mevcut uygulamaları açıklama ve meşruluk kazandırmada önemli rol oynarlar. Örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, bunların iletmeye çalıştığı mesajların ve

temsil ettiği kavramları akılda kalmasını ve yerleşmesini kolaylaştırmaktadır. İş görenlerin, çalıştıkları örgütün nasıl bugünlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını niye uygulayamadıklarını anlamaları açısından önem taşır (Şişman, 2014).

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan efsaneler ise, çoğu zaman doğru olmadığı düşünülse de, bazen çok önemli gerçekleri çalışanlara iletirler. İnsanları belirsizlikten koruyan efsaneler hemen her örgütte bulunmaktadır, sadece güçleri ve etkileri birbirinden farklıdır (Akıncı Vural, 2001). Çalışanlar arasında paylaşılan bir efsane, örgüt içi dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini kolaylaştırmakta ve dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını kolaylaştırmaktadır (Bulman ve Terence, 1990). Hikâyeler ve efsaneler, örgüt değerlerinin örgüt içerisinde yayılmasında ve yerleştirilmesinde yardımcı olurlar, örgüt kültürü hakkında önemli ipuçları verirler. Hikayeler ve efsaneler doğru olsun ya da olmasın çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan hikâye ve efsaneler, yeni elemanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında etkilidirler (Akıncı Vural, 2001).

Törenler, Toplantılar ve Semboller

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş yer tutarlar. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir.

Törensel etkinlikler, örgüte neyin önemli, değerli olduğunu gösterme, örgütsel değer ve normları vurgulamada önemli fırsatlardır. Bu yönüyle bu tür etkinlikler, insanların iyi bir biçimde tanımlanmış rolleri icra ettikleri sosyal dramalar olarak tanımlanmaktadır (Trice ve Beyer, 1984). Bu tür etkinliklerde yoğun bir sosyal etkileşimin olması beklenir. Örgütsel törenlere katılan üyeler, ortak zaman, mekan ve davranışları paylaşmaktadırlar. Törenlerde örgüt kültürünün diğer özellik ve öğeleri de yansıtılır. Törenlerin gizli ve açık bir takım amaçları ve katılanlar için çeşitli sonuçları söz konusu olabilir. Bu tür etkinlikler örgütsel yaşamın çeşitli görünümüyle diğer kültürel öğeler arasındaki ilişkileri görmeye yardım edebilir. Törenlerin çözümlenmesiyle bunların diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılabilir (Şişman, 2014).

Örgütlerde düzenlenen altı çeşit tören vardır (Nelson ve Campbell, 1997):

- *Statü törenleri:* Çalışanın statüsündeki değişimi gösterir. Emeklilik yemekleri, terfi törenleri vb.
- *Teşvik törenleri:* Çalışanları başarılarından dolayı motive etmeyi ve diğer çalışanlara örnek oluşturmayı amaçlayan törenlerdir. Ödül törenleri, teşekkür belgelerinin verilmesi vb.
- *Yenileme töreni:* Örgütteki değişime önem verir. Başarıyı ve öğrenmeyi destekleyen bir özelliktedir. Yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması buna örnek olarak verilebilir.
- *Bütünleşme törenleri:* Örgütte birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını ve gelişmesini sağlamak amacıyla düzenlenen törenlerdir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler, yemekler, eğlenceler vb. bu törenler bu grupta yer alır.
- *Çatışmayı azaltıcı törenler:* Örgütte ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermek amacıyla toplantıların, müzakerelerin düzenlenmesi vb. etkinliklerin gerçekleştirilmesi şeklinde yapılmaktadır.
- *Derece indirme törenleri:* Bazı örgütler tarafından, örgütçe uygun görülmeyen davranışlarda bulunan, örgüt davranış, değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan çalışanları cezalandırmak amacıyla kullanılır. Uygulaması esnasında bir tören gerçekleştirilmese bile mutlaka her çalışanın bu uygulamayı bir biçimde duyması sağlanır.

Törenler sembollerle desteklenmektedir. Aynı zamanda sembollerde tıpkı törenler gibi kültüre ilişkin bir takım bilgileri çalışanlara iletmektedir. Bu sembollere ilişkin bazı örnekleri şu şekilde belirtebiliriz (Varol, 1993):

- Kıyafetler, Kıyafetlerde kullanılan renkler,
- Başarılılar, yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan nişanlar, bunlar için takılan isimler,

- Rozet, flama vb. materyaller,
- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün sembollerinin örnekleri arasında yer alır.

Örfler

Örfler; tören, paylaşılan boş vakitler ve oyunlar gibi sembolik faaliyetlerle davranış örneklerini içermektedir. Gelenekselleşmiş faaliyetlere bir örnek de personel toplantılarıdır. Toplantıların sayısı, zamanı, konusu, oturulacak yerlerin düzenlenmesi, katılımcılar ve toplantı koşulları örfler tarafından etkilenmektedir (Türk, 2007).

Örfler için, bir örgütte tekrarlanan alışkanlık haline gelmiş olan, benimsenmiş faaliyet örnekleri de diyebiliriz. Örgütün kuruluş yıldönümü için düzenlenen partiler, yeni yıl, bayram gibi özel günlerde tertip edilen eğlenceler, örgüt içinde çok kısa süren doğum günü kutlamaları, fikir veya ürün geliştirmiş olanları ödüllendirmek için yapılan kutlamalar gibi etkinlikler, örgütlerde alışkanlık haline gelmiş faaliyetlerdir (Özkalp ve Kırel, 1996).

Örfler, örgütler içinde birlik ve beraberliği arttırır; çalışanlara değer verildiğini ifade ederek çalışanları motive eder (Türk, 2007).

Örgüt Dili

Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesile aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur. (Eroğlu, 1996).

Örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır. Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları farklı terminoloji, bu dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel- davranışsal bu semboller arasında yer almaktadır (Şişman, 2014). Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve kuralların ifade edilmesi de dil aracılığı ile olmaktadır. Örgüt üyeleri bu dili öğrenerek kültürü

kabul ettiklerini gösterirler. Örgüt dili örgütün içeriğine katkıda bulunan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran unsurlardandır. Herhangi bir örgütte ortak bir yaklaşım geliştirmenin ön koşulu “ortak bir dil” ve “ortak kavramsal kategoriler” geliştirmektir. Örgüt içerisinde kullanılan dil örgütü diğer örgütlerden ayıran bir kimlik oluşumunu ve çalışanların anlayacağı ortak bir dilin oluşumunu sağlar (Gümüş, 2011).

Bir örgütte egemen olan dilin çözümlenmesiyle o örgütün kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir. Bu dil içinde egemen olan benzetmeler, mecazlar, metaforlar, jargon, örgüt içinde bireylerin birbirlerine, olaylara eylemlere, kısaca dünyaya bakışlarında tutumlarını derinden etkilemektedir. Örgüt içinde kullanılan örgütün genel imajına ilişkin mecazlarla, yönetici hakkındaki mecazlar örgütle ilgili bazı durumları açıklamaya yardım eder (Şişman, 2014).

2.2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ, İŞLEVİ VE YARARLARI

Kültür, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve çalışanların birbirlerine bağlanmasında etkin bir rol oynar. Örgütün amaç, karar, strateji, plan, politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarıya ulaşmasında kültürün önemli bir yeri vardır.

Hemen her örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üyelerine, onların desteğine, etkili katılımına ihtiyacı vardır. Örgüt üyelerinin buldukları ortama uyum sağlaması örgütsel etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütün kültürel özelliklerini kabullenen ve benimseyen örgüt üyeleri, yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Örgütsel verimliliğin artmasında, gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunabilir. Ayrıca; örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde de önemli bir işlev görür. Ayrıca örgütsel kültür, iletişim ve iş görenler arasındaki ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Çalışanlar arasındaki iletişimde önemli bir yeri olduğu vurgulanan örgüt kültürü “biz”

duygusunu canlandırmakta ve takım çalışması ruhunu güçlendirmektedir. Nesilden nesile aktarıldığı için de örgüte süreklilik kazandırır (Ataman, 1995; Eren, 2000; Özdevecioğlu, 1995).

Küreselleşen iş dünyasında örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Akıncı, 1998).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerin, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2008). Bu nedenle örgütün bütünleşmesini sağlamak için çalışanların ortak bir kültür kapsamında bir araya getirilmesi gerekliliğinin hem önemi hem de gücü giderek artmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Ayrıca örgüt kültürünün taklit edilmemesi ve satılamaması da örgüt kültürünü diğer geleneksel rekabet faktörlerinden daha önemli hale getirmektedir (Demir, 2007).

2.2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMALARI

Örgüt kültürü ile ilgili sınıflamalar birçok kaynakta farklılık göstermekle birlikte ortak yanları da vardır. Örgüt kültürünün sınıflamaları genelde; örgütün kuruluş ve işleyiş biçimlerine, örgüt yöneticilerinin kişilik yapılarına, onların gücü elinde bulundurma isteklerine ya da bu gücü hiyerarşik yapıya göre paylaşmalarına, icra edilen görevin sorumluluğuna, örgütteki demokratik yapıya gibi farklı özelliklere göre sınıflandırılmalar yapılmıştır (Sönmez, 2013).

Aşağıda çeşitli kaynaklardan elde edilmiş örgüt kültürleri ile ilgili bazı sınıflamalar verilmiştir:

2.2.5.1. Harrison ve Handy Modeli

Harrison (1972), örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırılmıştır. Bunlardan her birine de Eski Yunan Tanrılarının adı

verilmiştir. Handy de, örgüt kültürü sınıflamalarını yaparken Harrison'un sınıflamalarını temel alarak benzer bir çalışma yapmıştır.

Güç Kültürü

Bu kültür tipi Zeus olarak da isimlendirilmiştir. Güç kültüründe merkez yönetim gücünü elinde bulundurmaktadır. Denetim, önemli bir güç aracı olarak kullanılmaktadır. Örgütte güç kimin elindeyse, o diğerleri üzerinde egemenlik kurmakta ve gücü kendi çıkarlarına göre kullanmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki güç ve çıkar çatışmaları örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır. Güç kültürü, gücün merkezde toplandığı klasik yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde daha yaygındır (Şişman, 2014). Yani örgütteki belli kimseler baskın konumda olup, diğerleri de onlara itaat ederler. Yönetim gücü elinde bulundurmasının yanı sıra her şeyden haberdardır. Güç kültürüne dayalı örgütlerde çoğu zaman 'korku' duygusu hakimdir (Pheyses, 1993).

Güç kültürünün en önemli özelliklerinden biri kararların hızlı bir şekilde verilmesidir. Hızlı bir şekilde sonuçlandırılması gereken işler veya çözülmesi gereken sorunlarda güç kültürüne sahip örgütler oldukça başarılı olabilmektedir. Ancak güç kültüründeki bu hızlı çözümler, her zaman nitelikli çözümleri getirmeyebilir (Handy, 1996).

Görev Kültürü

Bu kültür tipi Athena olarak da isimlendirilmiştir. Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Karar yetkileri ekiplere verilmiştir (Şişman, 2014).

Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegâne şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000). Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Bireysel çabalar yerine takım çalışması ön plandadır. Görevlerde takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takımlar çevreye karşı hassastır. Müşteriye cevap verebilme önemlidir (Türk, 2007).

Birey Kültürü

Bu kültür tipi Dionisus olarak da isimlendirilmiştir. Bu kültür, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Şişman, 2014). Bu kültür sadece örgütteki insanları için vardır, başka bir amaç taşımaz. Bu kültür, özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Çalışanların nasıl çalışacaklarına dair kendi değerleri vardır. Bireysel kültüre sahip çalışanlara diğer kültürlerde çalışan ama kendi kültürlerini kullanan bir şekilde rastlanır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan uzman, esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür (Terzi, 2000).

Birey kültürü genellikle kendi işlerinin uzmanı olan kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu iş yerlerinde veya örgütlerde tercih edilmektedir. Böylelikle bu uzman kişiler kendi kimliklerini ve özgürlüklerini başkalarının yönetimine bırakmamış olurlar (Handy, 1996).

Rol Kültürü

Bu kültür tipi Apollo olarak da isimlendirilmiştir. Rol kültüründe örgütler mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmaya özen gösterirler. Yasalık, meşruluk ve sorumluluk ön plandadır (Balcı, 2007). Rol, iş tanımları açıkça yapılmıştır ve iletişim biçimleri tanımlanmıştır. Roller örgütlerde pozisyonlarla ilişkilidir ve etkileşime dayalıdır (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir (Şişman, 2014).

2.2.5.2. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn'in örgütlerin sahip olduğu kültürleri sınıflamak için geliştirdiği model Ouchi'nin (1980) örgütsel kontrol mekanizmalarına dayanmaktadır. Cameron ve Quinn, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya ya da etkililiğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünüler stratejinin, örgütün finansal başarısının yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücretin, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejinin

bulunmasının, uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Eren, 2010).

Cameron ve Quin (2000) tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan girişimci, iş birliğine dayalı, yapılaşmış ve pazar merkezli kültür olarak dört grupta toplanmıştır.

Girişimci Kültür

Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri olabilir" (Şişman, 2014).

Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven liderler bu örgütlerde başarılı olurlar. Bu kültürde girişimcilik, esneklik ve risk faktörleri çalışanların etkileşimini güçlendirmektedir. Bu kültüre sahip örgütler, büyümeye odaklıdır, yaratıcılığa önem vermektedir (Quin ve Cameron, 1992).

İş birliğine Dayalı Kültür

Bu kültürde, paylaşılan değerler ve amaçlar, uyum, katılımcılık ve biz duygusu egemendir (Desphande ve Farley, 2004). Böyle örgütler ekonomik kuruluşlardan çok, geniş aileler gibidir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, iş gören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımının güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracığına inanılmaktadır (Cameron ve Quin,1992). İş birliğine dayalı olan bu kültürde, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir.

Yapılaşmış Kültür

Yapılaşmış kültür, içe odaklı bir kültür türüdür. Kurallar ve politikaların egemen olduğu bir yönetim şekli benimsenmektedir. Durağanlığa ve sorunsuz işleyen sistemlere vurgu yapmaktadır. Örgüt üyeleri; güvenilirlik ve başarının ödüllendirilmesiyle güdülenirler.

Etkililiğin ölçütü olarak; süreklilik ve amaçlara ulaşılması vurgulanmaktadır (Dwyer vd., 2003).

Hiyerarşi kültüründe, biçimsellik ve örgütsel yapı önemlidir. İnsanların ne yapması gerektiği ve bunları nasıl yapması gerektiği bir takım kurallarla, ilkelerle ve prosedürlerle belirlenip yönetilir. Örgütün uzun dönemli hedefleri; durağanlık, öngörülebilirlik ve etkinliktir. Örgütü bir arada tutan yapılar; kurallar ve örgüt politikalarıdır (Adler ve Zhu, 2005; Cameron ve Quinn, 2006).

Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik, yapılaşma söz konusudur (Şişman, 2014). Hiyerarşi kültürünün bürokratik yönetim ve kontrol yapısına sahip örgütlerde görülen bir kültür türü olduğu söylenebilir. Böyle örgütlerde işlerin ve sosyal ilişkilerin büyük bölümünün kurallara bağlı olduğunu söylemek olanaklıdır.

Pazar Merkezli Kültür

Pazar kültürü; sonuç odaklıdır, piyasadaki pazar payını arttırmakla ilgilenir ve oldukça rekabetçidir (Adler ve Zhu, 2005). Pazar kültürü formal bir yönetim yapısına sahiptir ve dış çevre odaklıdır. Bu örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir (Şişman,2014). Örgüt üyeleri; amaç yönelimlidir ve işlerini yapmakla ilgilenirler. Bireyler rekabetle ve pazar piyasasından pay almakla güdülenirler (Dwyer, Richard ve Chadwick, 2003). Üyelerin beklentileri yüksek olup bu beklentiler sürekli artış gösterir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir (Şişman, 2014). Pazar kültüründe temel amaçlar; kârlılık, işlerin alt kademelerde sonuçlandırılması, pazar piyasasında güç sahibi olmak ve güvenilir müşteri tabanına sahip olmaktır. Tüm bu özelliklerin bir sonucu olarak pazar kültürüne sahip örgütlerde temel değerlerin; rekabet ve üretkenlik olduğunu söylemek olanaklıdır (Cameron ve Quinn, 2006).

Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, rekabet,

amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir (Cameron ve Quin, 1992).

2.2.5.3. Hofstede Modeli

Hofstede (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir

Güç Uzaklığı

Güç uzaklığı, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Hofstede,1980)

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalılarının mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemde belirsizlikler güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Örgütte kimin kimler üzerinde etkisi olduğu açıkça belirlenir (Sargut, 1994).

Belirsizlikten Kaçma

Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir (Hofstede, 1980). Bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve öngörülemez gelişmesi, yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması halinde, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004).Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedirler (Hofstede, 1980).

Belirsizlikten güçlü bir şekilde kaçınan toplumlardaki kurallara duyulan ihtiyaç genellikle, işlerliği, mantığı, tutarlılığı olmayan kuralların koyulmasına yol açmaktadır. Buna karşın belirsizlikten kaçınma özelliği çok az olan toplumlarda ise, kanun ve kurallardan korku duyulduğu gözlenmektedir. Onlar kuralların sadece, mutlak ihtiyaç duyulduğunda koyulması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu tür toplumlarda insanlar, pek çok problemin kurallara ihtiyaç duyulmadan çözülebiliyor olmasından gurur duymakta ve yürürlükte olan kuralları adeta kutsal kabul edip itaat etmektedirler. Bu tip insanlar çalışmayı çok sevmekte ve sürekli bir şeylerle uğraşmayı tercih etmektedirler. Zamanın kıymeti bilinmekte ve yöneticilerin kontrolü olmadan işlerini yapabildikleri kadar çabuk yapmaya çalışmaktadırlar (Erdem, 2009).

Bireysellik

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kollektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kollektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996).

Bazı kültürlerde bireysellik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireysellik insanın zihinsel yapısının yanı sıra ailenin, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik sosyal sistemi içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır (Terzi, 2000).

Kollektivist bir kültürde bir işveren, hiçbir zaman bir bireyi değil, ama bir gruba ait bir kişiyi işe almaktadır. Çalışanlardan kendi çıkarları ile uyuşmasa bile, bu grubun çıkarlarına göre hareket etmeleri beklenmektedir. Kollektivist bir toplumda işe alma süreci, her zaman kişinin üyesi olduğu grubu dikkate almaktadır. İşe girme önceliği, akrabalara veya ait olunan grubun elemanlarına tanınmaktadır. Grup dışından birinin işe alınması risk kabul edilmekte ve bu riski minimize etmek için, öncelik grup üyelerine verilmektedir. Bireyci toplumlarda ise, işyerinde aile ilişkileri, akraba kayırma ve çıkar çatışmalarına yol açacağı gerekçesiyle istenmemektedir. Örneğin; şirketlerin bazılarında, aynı şirkette çalışan iki kişi evlenirse, birisinin işten ayrılması konusunda kurallar bile bulunmaktadır (Gonzalez, 2002).

Erkeksilik

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkekselliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Terzi, 2000).

2.2.5.4. Pheysey Modeli

Diana Pheysey'in sınıflamasında Harrison (1972) ve Handy (1985)'nin sınıflamaları temel alınarak bunlara benzer şekilde örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplanmıştır.

Rol Kültürü

Daha çok küçük işletmelerde görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmekte, piramit tipi bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültür olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014). Örgütün belirlenmiş olan amaçları ve yetkileri örgütün hissedarları tarafından yöneticilere devredilmiştir. Yöneticilerin altında, birbirinden farklı düzeyde alt yöneticiler bulunur. Bununla birlikte alt düzeyde ki görevleri yerine getirmek için görevlendirilmiş memurlar ve işçiler yer almaktadır. En üst düzeyde üst düzey yönetici olarak birkaç kişi yer almaktadır. Hiyerarşik olarak yapılanmada alt düzeylerde sadece bir departman değil, her düzeyde birden daha fazla sayıda departman yer almaktadır (Pheysey, 1993)

Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevler, önceden belirlenmiştir. Rasyonellik, her şeyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçlar ön plandadır (Şişman, 2014). Rollerin, prosedürlerin tam ve açık olarak ifade edilmesinin temel nedeni örgütün bütün parçalarının bir makine gibi uyumlu çalışmasıdır (Pheysey, 1993). Klasik bürokrasiler olarak nitelendirilen örgütler, bu gruba girmektedir. Bu tür kültürlerin egemen olduğu örgütlerde otoriter bir yönetim biçimi söz konusudur (Şişman, 2014).

Başarı Kültürü

Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik

yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir (Şişman, 2014).

Başarı kültürüne örnek geleneksel ve bölgesel örgütlerdir. Bu örgütler kurallara uymaktan daha çok işin yapılmasına odaklanmışlardır. Başarı kültüründe çalışanlar yapmakta oldukları işe odaklanmışlardır. Bütünüyle işlerine yoğunlaşmışlardır. Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde, çalışanlardan zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte harcamaları beklenmektedir. Bu kültürde, insanların doğaları gereği, kendilerini memnun eden görevlerin bulunduğu bir işte çalışmayı sevdikleri kabul edilmektedir. Küçük danışmanlık örgütleri ve araştırma enstitüleri başarı kültürüne sahip örgütlere örnek verilebilir. Başarı kültüründe çalışanlar, bu kültürle etkileşimin sonucu olarak, kendi sorunlarını kendileri çözmeye motive olmuşlardır (Pheysey, 1993).

Güç Kültürü

Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir (Şişman, 2014).

Güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde en iyi olan yön, liderlikte güç, adalet ve iyiliğin temel alınmasıdır. Liderlerden bütün gücün sahibi olmalarının yanında her şeyi bilmeleri de beklenmektedir. Liderin emri altında olanların veya astların itaatkâr ve gönüllü olmaları beklenir. En kötü olan ise bu örgütlerde kurallara uymanın temelinde korkunun olmasıdır.

Mafya örgütleri güç kültürüne örnek gösterilebilir. Bunlar suç örgütleridir. Bağlılığı sürdürebilmek için eşkıyalığa bel bağlamışlardır. Güç kültürü, akılsız güç veya suç eylemleri ile ilişkilendirilerek buna bel bağlayan bir kültür değildir. Güç kültürünün içinde yer alan belli başlı kişiler, baskın olanlar ve itaat edenlerdir (Pheysey, 1993).

Destek Kültürü

Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verilir (Şişman, 2014).

Destek kültürü ile yönetilen örgütler, sağladıkları ortamlar, üyeler arası ilişkilerinden gelişen; ortaklık, ahlak ve dostluk gibi değerlerin oluşumunu sağlamaktadır. Bu kültürde, çalışanların kendini örgüte ya da bir gruba tam olarak ait hissetmesi, örgütte veya grupta payının olduğuna inanmasını sağlayacaktır. Bu da çalışanların örgüte bağlılığına katkıda bulunacaktır (Phesey, 1993).

Çin’de 1967-1970 yılları arasında gerçekleşen kültürel devrim sürecinde üretim yapan fabrikalar destek kültürüne örnek olarak verilebilir. Devrim’in lideri Mao hiyerarşiye, uzmanlaşmaya ve rutine karşıydı. Fabrikaları yöneten devrimci komiteler bürokrasiye savaş açtılar ve çalışanların yönetime katılacağı yeni karar mekanizmaları oluşturdular (Phesey, 1993).

Örgütlerin sahip oldukları kültüre göre denetim yöntemleri de değişmektedir. Bir başka deyişle, örgütün kültürü denetim yöntemlerinin de belirleyicisi olmaktadır (Phesey, 1993):

- Rol ve güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde, hiyerarşiye dayalı denetim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu tip örgütlerde denetleme bireysel olmayan düzenlemeler, yönetmelik ve rol görevleri aracılığıyla yapılmaktadır (Phesey, 1993).
- Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde ise bireyin kendi kendini kontrol etmesi ve bireysel olarak hesap verme söz konusudur. Bu da belirlenmiş olan başarıların, gerçekleşip gerçekleşmediğine göre yapılmaktadır. Burada önemli olan problem çözme ve hedefe ulaşmadır.
- Destek kültüründe ise ortak hesap verme vardır. Burada denetim, işbirlikçi olarak çalışanların bir birini denetlemesiyle sağlanmaktadır. Örgütün dışında gelişen olaylara yönelik olarak, dinamik bir bağ ve değişim vardır. Başarı ve destek kültüründe denetim, takdir etme yoluyla sağlanmaktadır.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Hoover (1990), "Lise Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Davranışları, Çatışma Miktarı ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişkiler" isimli çalışmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim davranışları, çatışmanın miktarı ve okulun örgütsel iklimi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırmanın örneklemini, Pennsylvania'daki 24 lisede görev yapan 510 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; okul ikliminin açıklığı ile problem çözme, ödün verme ve uyma davranışları arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki olduğunu belirlemiştir. Okul ikliminin açıklığı ile hükmetme ve kaçınma davranışları arasında anlamlı düzeyde olumsuz ilişki vardır. Açık iklime sahip olan okullarda çatışma düzeyi daha düşüktür. Problem çözme, uyma ve ödün verme stratejilerini daha sık tercih eden yöneticilerin görev yaptığı okullardaki çatışma miktarı düşük bulunurken, hükmetme ve kaçınma davranışlarını daha çok tercih eden müdürleri tarafından yönetilen okullarda çatışma miktarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Gümüşeli (1993)'nin 'İzmir Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri' başlıklı tezinde tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı " İzmir ili ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stilleri tercihlerinde örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmedikleri belirlemektir." olarak belirtilmiştir

Araştırmada Rahim tarafından geliştirilen "Rahim Örgütsel Çatışma Anketi" B Formu Türkçe'ye uyarlanarak, 87 okul müdürü ile 249 öğretmenden oluşan 336 kişilik bir denek gurubuna uygulanarak veriler toplanmıştır.

Araştırma sonucunda müdür ve öğretmenlerin en fazla kullanılan çatışma yönetimi stillerinin tümleştirme ve uzlaşma, en az kullanılan stilin ise hükmetme olduğu, okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü, okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek, kıdemi ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenlerin müdürlerin çatışma yönetimi stili tercihlerini etkilemediği konusunda algı birliği içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısının

müdürün çatışma yönetimi stilini etkilediği saptanmıştır. Araştırmada; müdürler gurubu yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere zıt olarak hükmetme stilinin kullanmasında bir azalma olduğunu algılamışlardır. Öğretmenler ise söz konusu bu eğitimlere katılma ile tümleştirme ve uzlaşma stilleri arasında olumlu bir ilişki algılamışlardır.

Araştırmada müdür ve öğretmenler arasında yapılan karşılaştırmalarda; genel olarak tümleştirme ve kaçınma stillerine ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Müdürler öğretmenlere göre tümleştirme stilinin daha çok, kaçınma stilinin daha az kullanıldığını algılamışlardır

Abacıoğlu (2005)'nin ‘ Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ başlıklı tezinde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile okul kültürünün gerçekleşme derecelerini demografik değişkenler bakımından belirlemek ve okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürünü oluşturan alt boyutlar arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.” olarak belirtilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için iki farklı anketten faydalanılmıştır. Müdürlerin çatışma yönetim stillerine ilişkin verileri toplamak için kısa adı ROCI II olan anket formu; okul kültürüne ilişkin verileri toplamak için de School Culture Survey adlı anket formları Türkçe’ ye uyarlanarak kullanılmış, 308 okul müdürüne uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini “her zaman”, uzlaşma stilini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stillerini “ara sıra”, hükmetme stilini ise “az” kullandıkları belirlenmiştir. Yine okul kültürü boyutlarından iş birlikçi liderliğin “her zaman”; amaç birliği, öğrenme, mesleki yardımlaşma, mesleki gelişim ve öğretmen iş birliği boyutlarının ise “çoğunlukla” gerçekleştiği belirlenmiştir.

Araştırmada okul türü, cinsiyet, okul müdürünün mezun olduğu okul ve okul müdürünün deneyim süresi değişkenlerine göre müdürlerin çatışma yönetim stillerini kullanma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Okul türü, yaş ve deneyim süresi değişkenlerine göre okul kültürünün gerçekleşme dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmada çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve uzlaşma stili ile iş birlikçi okul kültürünün tüm boyutları arasında orta ve düşük derecelerde istatistiksel olarak

olumlu bir ilişki bulunmuştur. “Ödün verme” stili ile “öğrenme ortaklığı” hariç diğer tüm boyutları arasında düşük derecelerde istatistiksel bakımdan olumu bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın hükmetme stili ile “iş birlikçi liderlik” arasında düşük derecelerde istatistiksel olarak olumuz bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kaçınma stili ile okul kültürü boyutlarından hiç birisi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Çatakdere (2008)’nin “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” başlıklı tezinde ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı “Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek” olarak belirtilmiştir.

Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İzmir ilindeki Tire ve Bayındır ilçesinde görev yapan toplam 230 ilkokul-ortaokul öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın verileri, Şahin (2007) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ve Yalçınkaya (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geliştirilen; “Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışma yöntemlerini kullanırken öğretmenlerin cinsiyet, görev yaptıkları okul türü, en son mezun oldukları okul, buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve branşlarına arasında anlamlı bir fark bulunmadığı; öğretmenlerin mesleğin ilk yıllarında okul müdürlerinin çatışma yöntemleri konusunda olumsuz düşüncelere sahip oldukları, zamanla okulu tanımaları ve iletişimi geliştirmeleriyle uzlaşma yoluna gittikleri; okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinin algısında da artış olduğu; ayrıca, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin öğretmenler tarafından algısında, müdürlerin çatışma yöntemlerindeki başarısındaki artışa paralel olarak okulların örgütsel ikliminin pozitif yönde bir artış gösterdiği; çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme ve kaçınma kavramı okul müdürlerinin örgütsel iklimi yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Değirmenci (2008)’nin “Örgüt Kültürü Ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler Ve Bir Uygulama” başlıklı araştırmasının amacı, “Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke dâhilinde

tekstil gibi önemli bir sektörde örgüt kültürünün çatışma yönetimi davranışları üzerindeki etkilerinin araştırılması”, olarak belirtilmiştir.

Araştırma da tekstil sektöründe uygulanan bir anket çalışması ile örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar; esnek bir kültüre sahip örgütlerin problem çözme ve uzlaşma stratejilerini takip etmeyi tercih ettiğini; statükocu bir örgüt kültürünün de uzlaşma, yumuşatma ve kaçınma stratejileri ile ilişkili olduğu göstermiştir.

Tanrıverdi (2008)’nin “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Okul iklimi Algıları arasındaki ilişki” başlıklı tezinde ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, “Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim stilleri ile yine aynı öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişkiler saptanması”, olarak belirtilmiştir.

Araştırma, 2007-2008 Eğitim ve Öğretim yılında Bursa ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 23 ortaöğretim okullarında görevli ve çalışmaya istekli olarak katılan 370 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan ROCI-II Çatışma Envanteri ve Halpin & Croft tarafından geliştirilen ve Paknadel (1988) tarafından Türkçe ’ye çevrilen Örgütsel iklimi Betimleme Anketi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stilleri ile örgüt iklimi alt boyutlarından moral, samimiyet, yakından kontrol, ise dönüklük ve anlayış gösterme arasında pozitif; çözümlenme, engellenme ve yüksekten bakma ile negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde, hükmetme stili ile çözümlenme, engellenme, yüksekten bakma arasında pozitif yönde; moral, ise dönüklük, samimiyet, anlayış gösterme arasında ise negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stili ile anlayış gösterme, moral ve ise dönüklük arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul (2011)’un, “Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri Ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama’ başlığı ile yaptığı araştırmanın amacını “Ankara’da yazılım sektöründe faaliyet gösteren beş yazılım firması çalışanlarından elde edilen veriler ile

bu firmaların, kurum kültürü ve çatışma yönetimi tarzını tespit etmek ve kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerini ortaya koymak” olarak belirtilmiştir. Bu amaçla; veriler, basılı ortamda, beş firmadan 319 çalışanın anketleri doldurmasıyla elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

Kurum kültürünün tüm alt boyutları ile çatışma yönetimi tarzları alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi tarzlarını yordayan değişkenlere yönelik yapılan analiz sonucunda; kurum kültürü alt boyutlarından şebekeleşmiş kurum kültürünün, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını; topluluksal kurum kültürünün, tümlestiren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; bölümlenmiş kurum kültürünün, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; kar amacı güden kurum kültürünün de tümlestiren, ödün veren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Benzer şekilde; kurum kültürüne ait sosyalleşme boyutunun, tümlestiren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; dayanışma boyutunun da tümlestiren, ödün veren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını yormadığı tespit edilmiştir. Öte yandan; katılımcıların yas, çalışma süreleri ve cinsiyetlerinin hem kurum kültürü hem de çatışma yönetimi tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Serpil ve Seyfettin Kocaman ve Çakır’ın(2012) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı araştırmalarının amacı “Konaklama işletmelerine ait örgüt kültürünün çatışma üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.” olarak belirtilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkilerini belirlemek için Çelik’in (2007) yedi boyuttan oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve Rahim’in (1983) üç boyuttan oluşan “Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Hazırlanan ölçek, Alanya destinasyonunda kış sezonunda hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren 7 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde toplam 226 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmaların tümünde örgüt kültürünün önemli derecede etkiye sahip olduğu belirlenmiştir

Boucher (2013), çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma, karma yöntemle desenlemiştir. Çatışma yönetimi ölçeği olarak Rahim’e ait olan örgütsel çatışma envanterinin

B formu kullanılmıştır. Çalışmada bu ölçeğe ek olarak röportaj yapma ve evrak inceleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya göre; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en fazla tercih ettikleri çatışma yönetimi stili bütünleştirme stilidir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili ile okul ikliminin göstergeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin çatışma yönetimi uygulamaları ile güven, dinleme, çatışma konusunu acilen ve doğrudan ele alma ve kendini tanıma gibi tutum ve davranışlarla ilişkilendirdikleri sonucuna varılmıştır.

Himmetoğlu (2014)'nin "İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı tezinde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı "Okul yöneticisinin kullandığı çatışma yönetimi stili ile okul kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek" olarak belirtilmiştir.

Araştırma; Eskişehir ili merkez ilçeleri Tepebaşı ve Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı resmi ilkokullarda görev yapan 1519 öğretmen alınan verilerden elde edilen 831 (%54,7)'inden kullanılabilir veri üzerinden yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen ve 3 bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümü, araştırmanın alt amaçlarına yönelik olarak öğretmenlerin kişisel bilgilerini belirlemek için hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümü "Okul Kültürü Ölçeği"nden, üçüncü bölümü ise "İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği"nden oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesi sonucunda elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır: Araştırmaya katılan öğretmenler; yöneticilerinin demokratik/uzlaşmacı stili otoriter/ilgisiz stilden daha fazla kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşlerinin veri toplama aracının tamamı ve alt boyutları açısından güçlü fakat geliştirilmesi gereken bir kültüre işaret ettiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin, okul kültürüne yönelik görüşlerinde; cinsiyetlerine, çalıştıkları okuldaki görev sürelerine ve branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinin tamamından ve alt boyutlarından aldıkları puanlar ile ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden otoriter/ilgisiz stil arasında olumsuz yönde düşük veya orta düzeylerde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu, belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinin tamamından ve alt boyutlarından aldıkları puanlar ile ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden demokratik/uzlaşmacı stil arasında olumlu yönde orta ve yüksek düzeylerde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analiz edilmesinde yararlanılabilecek istatistiksel tekniklerle ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin betimlenmesi amaçlandığı için araştırma modeli olarak ilişkisel tarama modeli (genel tarama) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni; 2014-2015 eğitim - öğretim yılında, İstanbul ili, Avrupa Yakası, Bahçelievler ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan tüm öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır.

Çalışmanın örnekleme ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örnekleme yolu ile belirlenen 41 okul, 103 yönetici, 300 öğretmenden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI- II)”, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel Bilgiler Formu (EK-1 ve EK-2) araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler için iki farklı içerikle hazırlanan formda; grubun demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Okul yöneticileri için hazırlanan form 10, öğretmenler için hazırlanan form 12 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Çatışma Envanteri

Bu ölçek, örgüt içinde yaşanan çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini belirlemek amacıyla, deneklerin geri bildirimlerine ve faktör analizine dayandırılarak Rahim (1983) tarafından geliştirilmiştir.

Ölçek A ve B olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. A formu astların üstlerle olan çatışmalarında, B formu ise üstlerin astlarla olan çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerini kullandıklarını belirlemektedir. Beş farklı çözümlenme yönteminin (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) her bir formda 28 soruyla ölçüldüğü ölçek, beşli likert tipinde hazırlanmıştır (Baykal ve Kovancı, 2008).

Bu çalışmada Rahim tarafından geliştirilen ölçeğin, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe 'ye çevrilmiş ve öğretmenler ve yöneticiler için ayrı olarak yazılmış olan B formu kullanılmıştır.

Ölçekte beş alt boyut vardır (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) ve her bir alt boyutun ortalamalarına bakılarak çatışma durumunda en çok/en az kullanılan çatışma çözüm yöntemi saptanır.

Alt boyutlar (Baykal ve Kovancı, 2008);

- Bütünleştirme : 1. 4. 5. 12. 22. 23. 28.
- Ödün verme : 2. 10. 11. 13. 19. 24.
- Hükmetme : 8. 9. 18. 21. 25.
- Uzlaşma : 7. 14. 15. 20.
- Kaçınma : 3. 6. 16. 17. 26. 27. sorularıyla ölçülmektedir.

Ölçeğin Gümüşeli (1993) tarafından ve bu çalışmada toplanan verilerle yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizleri (Gümüseli, 1993)

GÜVENİRLİK					
Çatışma Yönetimi Stilleri	Test - Retest	Conbach Alpha	Sperman Brown Güvenirliği	Gutman Lambda	Kristof Tarafsız Güvenirliği
Tümleştirme	.83	.77	.73	.77	.77
Ödün Verme	.81	.72	.71	.73	.72
Hükmetme	.76	.72	.71	.73	.72
Kaçınma	.79	.75	.71	.76	.76
Uzlaşma	.60	.72	.67	.73	.73

Tablo 3: Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizleri

Gruplar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Öğretmen	0,930	28
Yönetici	0,700	28

Tablo 3' deki örgütsel çatışma ölçeğine ilişkin güvenirlilik analizindeki güvenirlilik kat sayıları incelendiğinde,

Öğretmenlerin örgütsel çatışma algılarına ilişkin güvenirlilik kat sayısının çok yüksek olduğu görülmektedir. (Cronbach's Alpha=0,930).

Yöneticilerin örgütsel çatışma algılarına ilişkin güvenirlilik kat sayısının yüksek olduğu görülmektedir. (Cronbach's Alpha=0,729).

Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgütsel Kültür Ölçeği belirlenirken literatürde okulların örgütsel kültürlerine yönelik yapılan çalışmalar incelenmiş ve İpek (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Kültür Ölçeği araştırmacının izni alınarak kullanılmıştır. Örgütsel Kültür Ölçeği 37 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Alt boyutlar;

- Destek : 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37.
- Rol : 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17.
- Başarı : 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27.
- Güç : 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. sorularıyla ölçülmektedir.

Ölçeğin İpek (1999) tarafından ve bu çalışmada toplanan verilerle yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri (İpek, 1999)

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Güç	.60
Rol	.69
Başarı	.78
Destek	.90

Tablo 5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri

Gruplar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Öğretmen	0,926	37
Yönetici	0,929	37

Tablo 5'deki örgüt kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizindeki güvenilirlik kat sayıları incelendiğinde,

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarına ilişkin güvenilirlik kat sayısının çok yüksek olduğu görülmektedir. ($0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$) (Cronbach's Alpha=0,926).

Yöneticilerin örgüt kültürü algılarına ilişkin güvenilirlik kat sayısının çok yüksek olduğu görülmektedir. ($0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$) (Cronbach's Alpha=0,929).

3.4. Verilerin Toplanması, Çözümlemesi Ve Yorumlanması

Bu bölümle araştırmaya temel oluşturan katılımcıların görüş ve algılarının belirlenmesinde kullanılan ölçme araçları ve uygulama süreçlerinden bahsedilmektedir.

Anketler Ek- 9 'da bulunan okullardan tesadüfi örneklem yolu ile seçilen 41 okulda bulunan 103 yönetici, 300 öğretmene uygulanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme; evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansısının eşit olması ve dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlığın aynı olmasıdır (Arıkan, 2004).

Anketteki sorular bizzat araştırmacı tarafından örneklem gurubunda bulunan okul yöneticilerine ve öğretmenlerine yöneltilmiştir. Ölçekler uygulanırken gönüllülük esası dikkate alınarak ölçeklerin içtenlikle cevaplanması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçek

sonuçlarının araştırma için kullanıldığı, gizlilik ilkesi doğrultusunda sonuçların kimseye verilmeyeceği de yönetici ve öğretmenlere açıklanmıştır. Ölçekler uygulanırken zaman sınırlamasına gidilmemiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kişisel bilgiler formu, Rahim'e ait olan Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II, Yönetici ve Öğretmen Formları) ve örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgiler forumunu ve örgüt kültürü ölçeğini ankete katılan bütün öğretmen ve yöneticiler ortak olarak cevaplamışlardır. Örgütsel çatışma envanterinin ise "öğretmen" formunu sadece öğretmenler cevaplayarak yöneticilerinin çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim stillerini değerlendirmişler, örgütsel çatışma envanterinin "yönetici" formunu ise yöneticiler cevaplandırarak astlarıyla olan çatışmalarda hangi çatışma yönetim stilini kullandıklarını değerlendirmişlerdir.

- Örgütsel Çatışma Envanterinin (ROCI - II) öğretmenler için olan formuna öğretmenlerin; 'Her Zaman', 'Çoğu Zaman', 'Ara Ara', 'Nadiren' 'Hiçbir Zaman' şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.
- Örgütsel Çatışma Envanterinin (ROCI-II) yöneticiler için olan formuna yöneticilerin; 'Kesinlikle Katılıyorum', 'Katılıyorum', 'Kararsızım', 'Katılmıyorum' 'Hiç Katılmıyorum' şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.
- Örgüt kültürü ölçeğine yöneticilerin ve öğretmenlerin; 'Çok Katılıyorum', 'Katılıyorum', 'Kararsızım', 'Katılmıyorum' 'Hiç Katılmıyorum' şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Alan araştırılmasında toplanan verilen değerlendirilmesi ve analizinde SPSS-20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki verilere uygulanacak testlerin belirlenebilmesi için verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir.

İncelemede; okul yöneticileri için yapılan normallik testi sonucunda; yöneticilere ait çatışma yönetimi ölçeği ($P=0,057$) ve yöneticilere ait örgüt kültürü ölçeğine ($P=0,607$) ait Shapiro-Wilk anlamlılık değerlerinin 0,05'den büyük çıktığı görülmüş ve verilerin normal dağılıma uyduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenler için çatışma yönetimi ve örgüt kültürü ölçeklerine ait normallik testi sonuçları incelendiğinde; Shapiro-Wilk anlamlılık değerlerinin 0,05'den küçük çıktığı görülmüştür. Ancak; çatışma yönetimi ölçeğine ait Skewness (-0,481), Kurtosis (-0,272) ve örgüt kültürü ölçeğine ait Skewness (-0,491), Kurtosis (0,480) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda normal dağılıma uyduğu varsayımı yapılabilmemesi (Tabachnick and Fidell, 2013) ve aynı ölçeklere ait verilerin normallik Q-Q plots göstergelerinde normallik

çizgisi etrafında toplanması nedeni ile öğretmenlere ait olan verilerin normal dağılıma uyduğu varsayılmıştır.

İlgili ölçekler için testlerin parametrik olmayan karşılıkları da yapıldığında gruplar arasındaki anlamlılıklar değişmediğinden normal dağılım analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir. Frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen T Testi ve Anova analizi, Anova analizinde farklılıkların belirlenmesinde Sheffe Testi kullanılmıştır.

Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotezler testlerin tamamında şu şekilde kurulmuştur.

H₀: Ortalamaları incelenen değişken grupların arasındaki farklılık anlamlı değildir.

H₁: Ortalamaları incelenen değişken grupların arasındaki farklılık anlamlıdır.

Testin karar aşamasında “p” değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H₀ hipotezi reddedilmiş ve ortalamaları incelenen değişken gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu şeklinde yorum yapılmıştır. “p” değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğunda ise H₀ hipotezi reddedilmemiş, bu sebeple ortalamalar ile incelenen değişken arasında bir farklılık olmadığı yönünde yorum yapılmıştır.

- Örneklem grubunu oluşturan tüm öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stilleri ölçekleri ve bunların alt boyutlarından aldıkları puanların, cinsiyet, medeni durum, branş, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup T Testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan tüm öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stilleri ölçekleri ve bunların alt boyutlarından aldıkları puanların; yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, okul türü, yönetici yaşı, yönetici eğitim düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) testi kullanılmıştır.

- Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağının hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Sheffe Testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan tüm öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stilleri ölçekleri ve bunların alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Elde edilen tüm veriler yukarıda bahsedilen prensipler çerçevesinde çözümlenmiş, anlamlılık minimum $p < 0,05$ düzeyinde sınanmış, diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin alt boyutları ile toplam puanları için \bar{X} ve ss değerleri ile farklılaşma analizleri sunulmuştur.

Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

- Araştırma kapsamındaki yöneticilerin sosyo demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Okul Yöneticileri		F	%
Cinsiyet	Kadın	19	18,4
	Erkek	84	81,6
	Toplam	103	100,0
Yaş	26-30	9	8,7
	31-35	17	16,5
	36-40	29	28,2
	Toplam	103	100,0
Medeni Durum	Bekâr	20	19,4
	Evli	83	80,6
	Toplam	103	100,0
Öğrenim Durumu	Lisans	76	73,8
	Yüksek lisans	27	26,2
	Toplam	103	100,0
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	26	25,2
	11- 15 yıl	23	22,3
	16 ve üstü	54	52,4
	Toplam	103	100,0

Şuan Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	77	74,8
	6 -10 yıl	12	11,7
	11-15 yıl	14	13,6
	Toplam	103	100,0
Branş	Sınıf öğretmeni	30	29,1
	Branş öğretmeni	73	70,9
	Toplam	103	100,0
Okul Türü	İlkokul	31	30,1
	Ortaokul	29	28,2
	Lise	43	41,7
	Toplam	103	100,0
Bağlı Olunan Kurum	Kamu	94	91,3
	Özel	9	8,7
	Toplam	103	100,0
Okuldaki Öğretmen Sayısı	21-30 arası	11	10,7
	40 ve üzeri	92	89,3
	Toplam	103	100,0

Tablo 6' daki bulgulara göre okul yöneticilerinin;

- %18,4'ünün kadın, %81,6'sının erkek olduğu, %8,7'sinin 26-30 yaş aralığında, %16,5'inini 31-35 yaş aralığında, %28,2'sinin 36-40 yaş aralığında, %46,6'sının 41 ve üzeri yaşında olduğu,
- %19,4'ünün bekâr, %80,6'sının evli olduğu,
- %73,8'ünün lisans, %26,2'sinin yüksek lisans öğrenimi gördüğü,
- %25,2 sinin 6-10 yıl aralığında, %22,3'ünün 11-15 yıl aralığında, %52,4'ünün 16 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip olduğu,
- %74,8'inin 1-5 yıl aralığında, %11,7'sinin 6-10 yıl aralığında, %13,6'sının 11-15 yıl aralığında şuan görev aldığı okulda çalıştığı,
- %29,1'inin sınıf öğretmeni, %70,9'unun branş öğretmeni olduğu,
- %30,1'inin ilkokul, %28,2'sinin ortaokul, %41,7'sinin lise yöneticisi olduğu,
- %91,3'ünün kamu kurumlarında, %8,7'sinin özel kurumlarda yönetici olduğu
- %10,7'sinin 21-30 arası, %89,3'ünün 40 ve üzeri sayıda öğretmene sahip okullarda görev yaptığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin sosyo demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Öğretmenler		F	%
Cinsiyet	Kadın	194	64,7
	Erkek	106	35,3
	Toplam	300	100,0
Yaş	21-25	42	14,0
	26-30	93	31,0
	31-35	68	22,7
	36-40	43	14,3
	41-üzeri	54	18,0
	Toplam	300	100,0
	Medeni Durum	Bekâr	129
Evli		171	57,0
Toplam			100,0
Öğrenim Durumu	Ön lisans	11	3,7
	Lisans	243	82,0
	Yüksek lisans	46	15,3
	Toplam	300	100,0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	114	38,0
	6-10 yıl	76	25,3
	11- 15 yıl	44	14,7
	16 ve üstü	66	22,0
	Toplam	300	100,0
Şuan Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	233	77,7
	6 -10 yıl	36	12,0
	11-15 yıl	19	6,3
	16 ve üstü	12	4,0
	Toplam	300	100,0
Branş	Sınıf öğretmeni	100	33,3
	Branş öğretmeni	200	66,7
	Toplam	300	100,0
Okul Türü	İlkokul	117	39,0
	Ortaokul	83	27,7
	Lise	100	33,3
	Toplam	300	100,0

Bağlı Olunan Kurum	Kamu	258	86,0
	Özel	42	14,0
	Toplam	300	100,0
Okuldaki Öğretmen Sayısı	21-30 arası	36	12,0
	40 ve üzeri	264	88,0
	Toplam	300	100,0
Yöneticinin Cinsiyeti	Kadın	58	19,3
	Erkek	242	80,7
	Toplam	300	100,0
Yöneticinin Yaşı	31-40	36	12,0
	41-50	187	62,3
	51 – ve üzeri	77	25,7
	Toplam	300	100,0
Yöneticinin Eğitim Düzeyi	Lisans	180	60,0
	Yüksek Lisans	120	40,0
	Toplam	120	40,0

Tablo 7' deki bulgulara göre öğretmenlerin;

- %64,7'sinin kadın, %35,3'ünün erkek olduğu,
- %14,0'ının 21-25 yaş aralığında %31,0'ının 26-30 yaş aralığında, %22,7'sinin 31-35 yaş aralığında, %14,3'ünün 36-40 yaş aralığında, %18,0'ının 41 ve üzeri yaşında olduğu
- %43,0'mın bekâr, %57,0'mın evli olduğu,
- %3,7'sinin ön lisans, %82,0'mın lisans, %15,3'ünün yüksek lisans öğrenimi gördüğü,
- %38,0'mın 1-5 yıl aralığında, %25,3'ünün 6-10 yıl aralığında, %14,7'sinin 11-15 yıl aralığında, %22,0'mın 16 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip olduğu,
- %77,7'sinin 1-5 yıl aralığında, %12,0'mın 6-10 yıl aralığında, %6,3'ünün 11-15 yıl aralığında, %4,0'mın 16 yıl ve üstü süresince şuan çalıştıkları okulda çalıştığı,
- %33,3'ünün' sınıf öğretmeni, %66,7'sinin branş öğretmeni olduğu,
- %39,0'mın ilkokul, %27,7'sinin ortaokul, %33,3'ünün lisede görev aldığı,
- %86,0'mın kamu kurumlarında, %14,0'mın özel kurumlarda çalıştığı,
- %12,0'mın 21-30 arası, %88,0'mın 40 ve üzeri sayıda öğretmene sahip okullarda görev yaptığı,
- Öğretmenlerin yöneticilerininin %19,3'ünün kadın, %80,7'sinin erkek olduğu,
- Öğretmenlerin yöneticilerininin %12,0'mın 31-40 yaş aralığında, %62,3'ünün 41-50 yaş aralığında, %25,7'sinin 51 – ve üzeri yaşında olduğu,

- Öğretmenlerin yöneticilerinin %60,0'ının lisans, %40,0'ının yüksek lisans yaptığı belirlenmiştir.

Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Okul Yöneticilerine Ait Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerine ait çatışma yöntemi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Uzlaşma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	36	60	4	2	-	4,27	0,63	
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.	33	62	1,9	4,9	-	4,20	0,70	
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	44	54	1	3	-	4,36	0,65	
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim için ödünde verebilirim.	10	28	30	23	8	3,09	1,11	
Genel Ortalama: 3,98								

Tablo 8' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin uzlaşma tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde uzlaşma tutumlarının **yüksek** (Genel Ortalama \bar{X} =3,98) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.' (\bar{X} =4,36) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim için ödünde verebilirim.' (\bar{X} =3,09)maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9: Okul Yöneticilerin Bütünleştirme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Hiç	\bar{X}	s.s.	
		Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Katılmıyor				
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	73	28	1	1	-		4,67	0,54	
	% 70,9	27,2	1,0	1,0	-				
Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	51	45	5	1	-		4,43	0,63	
	% 1,0	4,9	44,1	50,0	-				
Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	54	42	5	2	-		4,43	0,68	
	% 1,9	4,9	40,8	52,4	-				
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	57	36	6	1	3		4,38	0,87	
	% 55,3	35,0	5,8	1,0	2,9				
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	52	48	1	2	-		4,21	0,74	
	% 1,9	1,0	46,6	50,5	-				
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	52	48	1	2	-		4,45	0,62	
	% 50,5	46,6	1,0	1,9					
Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	52	48	1	1	1		4,44	0,66	
	% 50,5	46,6	1,0	1,0	1,0				
Genel Ortalama: 4,43									

Tablo 9' daki bulgulara göre okul yöneticilerinin bütünleştirme tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde bütünleştirme tutumlarının **çok yüksek** (Genel Ortalama $\bar{X}=4,43$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.' $(\bar{X}=4,67)$

maddesi en yüksek algıya sahipken, ‘Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.’ ($\bar{X}=4,21$)maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Okul Yöneticilerin Ödün Verme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	F	Çok	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	\bar{X}	s.s.
		Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
Genellikle iş arkadaşlarımlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	57	44	-	2	-	4,51	0,60	
	55,3	42,7	-	1,9	-			
Genellikle iş arkadaşlarımlarımın dileklerini göz önüne alırım.	39	57	5	2	-	4,29	0,65	
	37,9	55,3	4,9	1,9	-			
İş arkadaşlarımlarımın dileklerine boyun eğerim.	3	12	7	52	28	2,11	1,03	
	2,9	11,8	6,9	51,0	27,5			
İş arkadaşlarımlarımın genellikle ayrıcalık tanırım	5	17	22	37	22	2,47	1,14	
	4,9	16,5	21,4	35,9	21,4			
Genellikle iş arkadaşlarımlarımın önerilerine uyarım.	11	51	25	11	4	3,52	0,96	
	10,8	50,0	24,5	10,8	3,9			
İş arkadaşlarımlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	38	55	6	3	-	4,25	0,69	
	37,3	53,9	5,9	2,9	-			
Genel Ortalama: 3,52								

Tablo 10' daki bulgulara göre okul yöneticilerinin ödün verme tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ödün verme tutumlarının **yüksek** (Genel Ortalama $\bar{X}=3,52$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. ‘Genellikle iş arkadaşlarımlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.’ ($\bar{X}=4,51$) maddesi en yüksek algıya sahipken, ‘İş arkadaşlarımlarımın dileklerine boyun eğerim.’ ($\bar{X}=2,11$)maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Kaçınma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	F	Çok	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	\bar{X}	s.s.	
		Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	F	10	29	13	29	21	2,78	1,32	
	%	9,8	28,4	12,7	28,4	20,6			
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	F	12	14	10	39	28	2,44	1,33	
	%	11,7	13,6	9,7	37,9	27,2			
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	F	18	37	16	25	6	3,35	1,19	
	%	17,6	36,3	15,7	24,5	5,8			
İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	F	5	10	7	34	45	1,97	1,17	
	%	5,0	9,9	6,9	33,7	44,6			
İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	F	10	37	19	20	7	3,22	1,08	
	%	9,7	35,9	28,2	19,4	6,8			
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	F	28	52	12	7	4	3,90	1,00	
	%	27,2	50,5	11,7	6,8	3,9			
Genel Ortalama: 2,94									

Tablo 11' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin kaçınma tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde kaçınma tutumlarının **orta** (Genel Ortalama $\bar{X}=2,94$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.' ($\bar{X}=3,90$) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.' ($\bar{X}=1,97$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Hükmetme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	\bar{X}	s.s.	
		Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum				
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	f	4	27	20	37	15	2,68	1,12	
	%	3,9	26,2	19,4	35,9	14,6			
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	f	3	13	17	41	27	2,24	1,08	
	%	3,0	12,9	16,8	40,6	26,7			
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	f	10	39	23	20	8	3,23	1,12	
	%	10,0	39,0	23,0	20,0	8,0			
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	f	48	47	4	2	1	4,36	0,74	
	%	47,1	46,1	3,9	2,0	1,0			
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	f	8	27	25	31	11	2,90	1,14	
	%	7,8	26,5	24,5	30,4	10,8			
Genel Ortalama: 3,08									

Tablo 12' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin hükmetme tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde hükmetme tutumlarının **orta** (Genel Ortalama $\bar{X}=3,08$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.' ($\bar{X}=4,36$) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.' ($\bar{X}=2,24$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticilerinin çatışma durumlarında benimsediklerini düşündükleri çatışma yönetimi tutumlarını kullanım sıklığına göre şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Bütünleştirme Tutumu ($\bar{X} = 4,43$)

2. Uzlaşma Tutumu ($\bar{X} = 3,98$)
3. Ödün Verme Tutumu ($\bar{X} = 3,52$)
4. Hükmetme Tutumu ($\bar{X} = 3,08$)
5. Kaçınma Tutumları ($\bar{X} = 2,94$)

Öğretmenlere Ait Çatışma Yönetimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Analizler

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere ait çatışma yöntemi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin Uzlaşma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	f	63	107	77	35	15	3,56	1,10
	%	21,2	36,0	25,9	11,8	5,1		
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.	f	47	119	75	39	13	3,50	1,05
	%	16,1	40,4	25,7	13,4	4,5		
Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	f	59	123	71	35	7	3,65	1,00
	%	20,0	41,7	24,1	11,9	2,4		
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim için ödünde verebilirim.	f	15	79	111	56	33	2,98	1,05
	%	5,1	26,9	37,8	19,0	11,2		
Genel Ortalama: 3,42								

Tablo 13' deki bulgulara göre öğretmenlerin uzlaşma tutumlarına ilişki tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde uzlaşma tutumlarının ORTA (Genel Ortalama $\bar{X} = 3,42$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.' ($\bar{X} = 3,65$) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim için ödünde verebilirim.' ($\bar{X} = 2,98$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14: Öğretmenlerin Bütünleştirme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	\bar{X}	s.s.	
		Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum				
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	65	111	68	35	21		3,54	1,15	
	% 21,7	37,0	22,7	11,7	7,0				
Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	58	119	69	44	9		3,54	1,08	
	% 19,4	39,8	23,1	14,7	3,0				
Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmeleri için kendileriyle birlikte çalışırım.	58	119	69	44	9		3,57	1,05	
	% 19,4	39,8	23,1	14,7	3,0				
Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	55	114	65	42	19		3,48	1,13	
	% 18,6	38,6	22,0	14,2	6,4				
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	45	111	83	41	13		3,45	1,05	
	% 15,4	37,9	28,3	14,0	4,4				
Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	66	108	76	38	11		3,60	1,07	
	% 22,1	36,1	25,4	12,7	3,7				
Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	82	100	78	34	6		3,72	1,04	
	% 27,3	33,3	26,0	11,3	2,0				
Genel Ortalama: 3,55									

Tablo 14' deki bulgulara göre öğretmenlerin bütünleştirme tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde bütünleştirme tutumlarının YÜKSEK (Genel Ortalama $\bar{X}=3,55$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.' ($\bar{X}=3,72$) maddesi en

yüksek algıya sahipken, ‘Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.’ ($\bar{X}=3,45$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15: Öğretmenlerin Ödün Verme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	f	75	106	75	33	11	3,67	1,07
	%	25,0	35,0	25,0	11,0	3,7		
Genellikle iş arkadaşlarımın dileklerini göz önüne alırım.	f	57	115	73	35	18	3,53	1,11
	%	19,1	38,6	24,5	11,7	6,0		
İş arkadaşlarımın dileklerine boyun eğirim.	f	8	29	77	68	106	3,18	1,12
	%	2,8	10,1	26,7	23,6	36,8		
İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım	f	14	56	88	77	60	2,61	1,14
	%	4,7	19,0	29,8	26,1	20,3		
Genellikle iş arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	f	23	90	105	58	20	3,12	1,03
	%	7,8	30,4	35,5	19,6	6,8		
İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	f	56	113	77	40	12	3,54	1,06
	%	18,8	37,9	25,8	3,4	4,0		
Genel Ortalama: 3,27								

Tablo 15' deki bulgulara göre öğretmenlerin ödün verme tutumlarına ilişki tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ödün verme tutumlarının **orta** (Genel Ortalama $\bar{X}=3,27$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. ‘Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.’ ($\bar{X}=3,67$) maddesi en yüksek algıya sahipken, ‘İş arkadaşlarımın dileklerine boyun eğirim.’ ($\bar{X}=2,61$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16: Öğretmenlerin Kaçınma Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	f	37	97	80	40	36	3,20	1,20
	%	12,8	33,4	27,6	13,8	12,4		
İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	f	22	91	62	69	51	2,87	1,23
	%	7,5	30,8	21,0	23,4	17,3		
İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	f	35	91	89	46	32	3,17	1,16
	%	11,9	31,1	30,4	15,7	10,9		
İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	f	24	78	89	54	50	2,90	1,20
	%	8,1	26,4	30,2	18,3	16,9		
İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	f	35	73	92	60	39	3,01	1,19
	%	11,7	24,4	30,8	20,1	13,0		
İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	f	89	91	52	44	23	3,59	1,26
	%	7,7	14,7	17,4	30,4	29,8		
Genel Ortalama: 3,12								

Tablo 16' daki bulgulara göre öğretmenlerin kaçınma tutumlarına ilişki tanımlayıcı istatistikler istatistikleri incelendiğinde kaçınma tutumlarının **orta** (Genel Ortalama $\bar{X}=3,12$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.' ($\bar{X}=3,59$) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.' ($\bar{X}=2,87$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17: Öğretmenlerin Hükmetme Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	105	43	70	60	20	3,51	1,32	
	35,2	14,4	23,5	20,1	6,7			
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	69	53	57	77	38	3,12	1,37	
	23,5	18,0	19,4	26,2	12,9			
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	73	63	74	70	18	3,34	1,24	
	24,5	21,1	34,8	23,5	6,0			
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	80	111	66	23	16	3,72	1,10	
	27,0	37,5	22,3	7,8	5,4			
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	29	93	77	45	53	3,00	1,25	
	9,8	31,3	25,9	15,2	17,8			
Genel Ortalama: 3,33								

Tablo 17' deki bulgulara göre öğretmenlerin hükmetme tutumlarına ilişki tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde hükmetme tutumlarının **orta** (Genel Ortalama $\bar{X}=3,33$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.' ($\bar{X}=3,72$) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.' ($\bar{X}=3,00$) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara ve öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin çatışma durumlarında benimsediklerini düşündükleri çatışma yönetimi tutumlarını kullanım sıklığına göre şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Bütünleştirme Tutumu ($\bar{X} = 3,55$)

2. Uzlaşma Tutumu ($\bar{X} = 3,42$)
3. Hükmetme Tutumu ($\bar{X} = 3,33$)
4. Ödün Verme Tutumu ($\bar{X} = 3,27$)
5. Kaçınma Tutumları ($\bar{X} = 3,12$)

Çatışma Yönetimi Algılarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Algılarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 18: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kadın	19	4,43	0,54	0,028	0,977
	Erkek	84	4,43	0,42		
Kaçınma	Kadın	19	2,82	0,57	-0,930	0,354
	Erkek	84	2,98	0,68		
Ödün Verme	Kadın	19	3,58	0,54	0,490	0,625
	Erkek	84	3,52	0,46		
Hükmetme	Kadın	19	3,07	0,66	-0,115	0,908
	Erkek	84	3,09	0,65		
Uzlaşma	Kadın	19	4,18	0,73	1,967	0,052
	Erkek	84	3,94	0,42		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Bekâr	20	4,48	0,42	0,501	0,617
	Evli	83	4,42	0,45		
Kaçınma	Bekâr	20	3,05	0,84	0,723	0,471
	Evli	83	2,92	0,62		
Ödün Verme	Bekâr	20	3,63	0,49	1,076	0,285
	Evli	83	3,50	0,47		
Hükmetme	Bekâr	20	3,10	0,66	0,081	0,935
	Evli	83	3,08	0,65		
Uzlaşma	Bekâr	20	4,31	0,49	3,401	0,001*
	Evli	83	3,90	0,47		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Kaçınma”, “Ödün Verme” ve “Hükmetme” boyutları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma alt boyutu medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=3,401;p<0,05).

Medeni durumu ‘bekâr’ olan yöneticilerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X}=4,31$) medeni durumu evli olan ($\bar{X}=3,90$) yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 20: Okul Yöneticilerinin Bağlı Olunan Kurum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Bağlı Olunan Kurum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kamu	94	4,43	0,45	0,052	0,959
	Özel	9	4,42	0,39		
Kaçınma	Kamu	94	2,97	0,66	1,071	0,287
	Özel	9	2,72	0,65		
Ödün Verme	Kamu	94	3,54	0,48	0,672	0,503
	Özel	9	3,42	0,32		
Hükmetme	Kamu	94	3,08	0,66	-0,211	0,833
	Özel	9	3,13	0,44		
Uzlaşma	Kamu	94	3,97	0,49	-0,949	0,345
	Özel	9	4,13	0,50		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile bağlı oldukları kurum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin bağlı olunan kurum değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 21: Okul Yöneticilerinin Branş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Branş	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Sınıf Öğretmeni	30	4,47	0,45	0,585	0,560
	Branş Öğretmeni	73	4,41	0,44		
Kaçınma	Sınıf Öğretmeni	30	2,88	0,67	-0,701	0,485
	Branş Öğretmeni	73	2,98	0,66		
Ödün Verme	Sınıf Öğretmeni	30	3,53	0,48	0,018	0,986
	Branş Öğretmeni	73	3,53	0,47		
Hükmetme	Sınıf Öğretmeni	30	2,93	0,58	1,553	0,123
	Branş Öğretmeni	73	3,15	0,66		
Uzlaşma	Sınıf Öğretmeni	30	4,12	0,50	1,806	0,074
	Branş Öğretmeni	73	3,93	0,48		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile branş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin branş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 22: Okul Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P
Tümleştirme	26-30	9	4,28	0,53	0,610	0,610
	31-35	17	4,36	0,56		
	36-40	29	4,48	0,39		
	41 - üzeri	48	4,45	0,41		
Kaçınma	26-30	9	2,92	0,89	0,048	0,986
	31-35	17	2,95	0,71		
	36-40	29	2,92	0,64		
	41 - üzeri	48	2,97	0,63		
Ödün Verme	26-30	9	3,59	0,62	0,494	0,687
	31-35	17	3,41	0,38		
	36-40	29	3,58	0,42		
	41 - üzeri	48	3,53	0,51		
Hükmetme	26-30	9	3,17	0,68	0,340	0,797
	31-35	17	3,10	0,61		
	36-40	29	3,16	0,70		
	41 - üzeri	48	3,02	0,63		
Uzlaşma	26-30	9	4,37	0,54	2,418	0,071
	31-35	17	3,84	0,60		
	36-40	29	4,00	0,36		
	41 - üzeri	48	3,95	0,50		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 23: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Öğrenim Durumları	N	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Lisans	76	4,46	0,40	0,745	0,458
	Yüksek Lisans	27	4,38	0,56		
Kaçınma	Lisans	76	2,99	0,70	0,963	0,338
	Yüksek Lisans	27	2,85	0,56		
Ödün Verme	Lisans	76	3,52	0,49	-0,531	0,597
	Yüksek Lisans	27	3,57	0,45		
Hükmetme	Lisans	76	3,03	0,63	-1,681	0,096
	Yüksek Lisans	27	3,27	0,69		
Uzlaşma	Lisans	76	4,05	0,46	2,221	0,029*
	Yüksek Lisans	27	3,81	0,56		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Kaçınma”, “Ödün Verme” ve “Hükmetme” boyutları ile öğrenim durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=2,221 ;p<0,05).

Öğrenim durumu ‘Lisans’ olan yöneticilerin uzlaşma algılarının ($\bar{X}=4,05$) öğrenim durumu ‘Yüksek lisans’ olan ($\bar{X}=3,81$) yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 24: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Meslekteki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	6-10 yıl	26	4,29	0,53	1,941	0,149	
	11-15 yıl	23	4,52	0,40			
	16 ve üstü yıl	54	4,47	0,41			
Kaçınma	6-10 yıl ⁽¹⁾	26	2,96	0,75	3,600	0,031*	(2-3)
	11-15 yıl ⁽²⁾	23	2,65	0,58			
	16 ve üstü yıl ⁽³⁾	54	3,08	0,63			
Ödün Verme	6-10 yıl	26	3,50	0,47	0,078	0,925	
	11-15 yıl	23	3,54	0,39			
	16 ve üstü yıl	54	3,54	0,52			
Hükmetme	6-10 yıl	26	3,17	0,62	0,408	0,666	
	11-15 yıl	23	3,00	0,63			
	16 ve üstü yıl	54	3,09	0,68			
Uzlaşma	6-10 yıl	26	4,04	0,65	0,705	0,496	
	11-15 yıl	23	4,05	0,34			
	16 ve üstü yıl	54	3,93	0,48			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile meslekteki kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Ödün Verme”, “Hükmetme” ve “Uzlaşma” boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu meslekteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,600 ;p<0,05)

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin kaçınma ortalama algısının meslekteki kıdem ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark mesleki kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler ile mesleki kıdemi 16 yıl ve üstü (p=0,031) olanlar yöneticiler arasında bulunmuştur. Buna göre; meslekteki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin kaçınma tutumu algıları daha yüksektir.

Tablo 25: Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri	n	\bar{X}	SS	F	P
Tümleştirme	1-5 yıl	77	4,39	0,46	1,437	0,242
	6-10 yıl	12	4,60	0,42		
	11-15 yıl	14	4,53	0,35		
Kaçınma	1-5 yıl	77	3,01	0,64	2,084	0,130
	6-10 yıl	12	2,96	0,65		
	11-15 yıl	14	2,62	0,76		
Ödün Verme	1-5 yıl	77	3,54	0,50	1,293	0,279
	6-10 yıl	12	3,68	0,36		
	11-15 yıl	14	3,38	0,39		
Hükmetme	1-5 yıl	77	3,11	0,66	0,155	0,856
	6-10 yıl	12	3,05	0,72		
	11-15 yıl	14	3,01	0,56		
Uzlaşma	1-5 yıl	77	3,97	0,53	0,291	0,748
	6-10 yıl	12	4,07	0,48		
	11-15 yıl	14	4,04	0,35		

* P < 0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin şuan çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 26: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	F	P
Tümleştirme	İlkokul	31	4,43	0,43	0,160	0,985
	Ortaokul	29	4,42	0,44		
	Lise	43	4,44	0,46		
Kaçınma	İlkokul	31	2,83	0,63	0,728	0,487
	Ortaokul	29	3,02	0,77		
	Lise	43	2,99	0,61		
Ödün Verme	İlkokul	31	3,58	0,49	0,532	0,589
	Ortaokul	29	3,45	0,42		
	Lise	43	3,54	0,50		
Hükmetme	İlkokul	31	3,00	0,61	2,865	0,062
	Ortaokul	29	2,92	0,62		
	Lise	43	3,26	0,66		
Uzlaşma	İlkokul	31	4,09	0,51	1,072	0,346
	Ortaokul	29	3,95	0,42		
	Lise	43	3,93	0,52		

* P < 0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile çalıştıkları okul türü değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin okul türü değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 27: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Çalışan Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	21-30	11	4,43	0,46	-0,058	0,954
	40 ve üzeri	92	4,44	0,45		
Kaçınma	21-30	11	2,99	0,51	0,182	0,856
	40 ve üzeri	92	2,95	0,68		
Ödün Verme	21-30	11	3,35	0,45	-1,356	0,178
	40 ve üzeri	92	3,55	0,48		
Hükmetme	21-30	11	3,35	0,60	1,388	0,168
	40 ve üzeri	92	3,06	0,65		
Uzlaşma	21-30	11	3,89	0,42	-0,658	0,512
	40 ve üzeri	92	4,00	0,51		

* P < 0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Algılarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları çatışma yönetimi stillerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti, yöneticinin yaşı, yöneticinin eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 28: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kadın	194	3,55	0,95	-0,310	0,757
	Erkek	106	3,58	0,93		
Kaçınma	Kadın	194	3,14	0,83	0,292	0,771
	Erkek	106	3,11	0,78		
Ödün Verme	Kadın	194	3,11	0,80	-0,373	0,709
	Erkek	106	3,14	0,79		
Hükmetme	Kadın	194	3,31	0,59	-0,891	0,373
	Erkek	106	3,38	0,61		
Uzlaşma	Kadın	194	3,39	0,86	-0,788	0,431
	Erkek	106	3,47	0,83		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T- testi sonucunda örgütsel çatışma algıları alt boyutlarının hiç birinin cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 29: Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Bekâr	129	3,57	0,92	0,098	0,922
	Evli	171	3,56	0,96		
Kaçınma	Bekâr	129	3,01	0,82	-2,122	0,035*
	Evli	171	3,22	0,81		
Ödün Verme	Bekâr	129	3,12	0,77	0,083	0,934
	Evli	171	3,11	0,82		
Hükmetme	Bekâr	129	3,27	0,61	-1,616	0,107
	Evli	171	3,38	0,60		
Uzlaşma	Bekâr	129	3,41	0,81	-0,173	0,863
	Evli	171	3,44	0,88		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından “Tümleştirme”, “Ödün Verme”, “Hükmetme” ve “Uzlaşma” boyutları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutu medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,122; p<0,05$).

Medeni durumu ‘Evli’ olan öğretmenlerin örgütsel kaçınma algılarının ($\bar{X}=3,22$) medeni durumu ‘Bekâr’ olan ($\bar{X}=3,01$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 30: Öğretmenlerin Bağlı Oldukları Kurum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Bağlı Olunan Kurum	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Kamu	258	3,48	0,92	-3,837	0,000*
	Özel	42	4,08	0,87		
Kaçınma	Kamu	258	3,12	0,79	-0,803	0,422
	Özel	42	3,23	0,94		
Ödün Verme	Kamu	258	3,08	0,79	-2,267	0,024*
	Özel	42	3,38	0,79		
Hükmetme	Kamu	258	3,32	0,60	-1,200	0,231
	Özel	42	3,44	0,60		
Uzlaşma	Kamu	258	3,36	0,82	-3,059	0,002*
	Özel	42	3,79	0,87		

* P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile bağlı oldukları kurum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, “Kaçınma” ve “Hükmetme” boyutları ile bağlı olunan kurum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Tümleştirme’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-3,837;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgütsel tümleştirme algılarının ($\bar{X}=4,08$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,48$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Ödün Verme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,267;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgütsel ödün verme algılarının ($\bar{X}=3,38$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,08$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-3,059;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X}=3,79$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,36$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 31: Öğretmenlerin Branş Durum Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Branş	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Sınıf Öğretmeni	100	3,77	0,96	2,821	0,005*
	Branş Öğretmeni	200	3,45	0,92		
Kaçınma	Sınıf Öğretmeni	100	3,35	0,81	3,400	0,001*
	Branş Öğretmeni	200	3,01	0,79		
Ödün Verme	Sınıf Öğretmeni	100	3,31	0,74	3,108	0,002*
	Branş Öğretmeni	200	3,01	0,80		
Hükmetme	Sınıf Öğretmeni	100	3,51	0,62	3,526	0,000*
	Branş Öğretmeni	200	3,25	0,57		
Uzlaşma	Sınıf Öğretmeni	100	3,58	0,82	2,501	0,013*
	Branş Öğretmeni	200	3,32	0,85		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma ölçeği algıları alt boyutları ile branş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından;

‘Tümleştirme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,821;p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgütsel tümleştirme algılarının ($\bar{X}=3,77$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X}=3,45$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,400;p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgütsel kaçınma algılarının ($\bar{X}=3,35$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X}=3,01$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Ödün Verme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,108;p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgütsel ödün verme algılarının ($\bar{X} = 3,31$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X} = 3,01$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Hükmetme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir $t=3,526; p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgütsel hükmetme algılarının ($\bar{X} = 3,51$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X} = 3,25$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,501; p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X} = 3,58$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X} = 3,32$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 32: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Yönetici Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P																																									
Tümleştirme	Kadın	58	3,41	0,99	-1,338	0,182																																									
	Erkek	242	3,60	0,93			Kaçınma	Kadın	58	2,95	0,79	-1,907	0,057	Erkek	242	3,17	0,81	Ödün Verme	Kadın	58	2,96	0,81	-1,685	0,093	Erkek	242	3,16	0,79	Hükmetme	Kadın	58	3,14	0,59	2,741	0,006*	Erkek	242	3,38	0,59	Uzlaşma	Kadın	58	3,18	0,89	-2,309	0,022*	Erkek
Kaçınma	Kadın	58	2,95	0,79	-1,907	0,057																																									
	Erkek	242	3,17	0,81			Ödün Verme	Kadın	58	2,96	0,81	-1,685	0,093	Erkek	242	3,16	0,79	Hükmetme	Kadın	58	3,14	0,59	2,741	0,006*	Erkek	242	3,38	0,59	Uzlaşma	Kadın	58	3,18	0,89	-2,309	0,022*	Erkek	242	3,47	0,83								
Ödün Verme	Kadın	58	2,96	0,81	-1,685	0,093																																									
	Erkek	242	3,16	0,79			Hükmetme	Kadın	58	3,14	0,59	2,741	0,006*	Erkek	242	3,38	0,59	Uzlaşma	Kadın	58	3,18	0,89	-2,309	0,022*	Erkek	242	3,47	0,83																			
Hükmetme	Kadın	58	3,14	0,59	2,741	0,006*																																									
	Erkek	242	3,38	0,59			Uzlaşma	Kadın	58	3,18	0,89	-2,309	0,022*	Erkek	242	3,47	0,83																														
Uzlaşma	Kadın	58	3,18	0,89	-2,309	0,022*																																									
	Erkek	242	3,47	0,83																																											

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, “Tümleştirme”, “Kaçınma” ve “Ödün verme” boyutları ile yöneticinin cinsiyeti değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Hükmetme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,741;p<0,05$).

Yönetici cinsiyeti ‘Erkek’ olan öğretmenlerin örgütsel hükmetme algılarının ($\bar{X} =3,38$) yönetici cinsiyeti ‘Kadın’ olan ($\bar{X} =3,14$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu bağlı oldukları yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,309;p<0,05$).

Yönetici cinsiyeti ‘Erkek’ olan öğretmenlerin örgütsel uzlaşma algılarının ($\bar{X} =3,47$) yönetici cinsiyeti ‘Kadın’ olan ($\bar{X} =3,18$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 33: Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	21-25	42	3,76	0,86	2,387	0,051	--
	26-30	93	3,49	0,94			
	31-35	68	3,73	0,88			
	36-40	43	3,24	0,99			
	41 - üzeri	54	3,57	1,00			
Kaçınma	21-25	42	3,02	0,74	2,390	0,051	--
	26-30	93	3,05	0,80			
	31-35	68	3,29	0,85			
	36-40	43	3,93	0,82			
	41 - üzeri	54	3,31	0,80			
Ödün Verme	21-25	42	3,30	0,73	2,344	0,055	--
	26-30	93	3,07	0,85			
	31-35	68	3,25	0,74			
	36-40	43	3,85	0,84			
	41 - üzeri	54	3,10	0,73			
Hükmetme	21-25	42	3,37	0,62	1,961	0,100	--
	26-30	93	3,26	0,57			
	31-35	68	3,40	0,56			
	36-40	43	3,19	0,51			
	41 - üzeri	54	3,48	0,71			
Uzlaşma	21-25 ⁽¹⁾	42	3,62	0,76	3,310	0,011*	(1-4)
	26-30 ⁽²⁾	93	3,34	0,86			
	31-35 ⁽³⁾	68	3,54	0,80			
	36-40 ⁽⁴⁾	43	3,06	0,85			
	41 - üzeri ⁽⁵⁾	54	3,51	0,87			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, “Tümleştirme”, “Kaçınma” “Ödün Verme” ve “Hükmetme” boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde ise örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,310;p<0,05).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının yaş ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yaşı 21-25 yıl olan öğretmenler ile yaşı 36-40 yaş olan

öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,023$) Buna göre; 21-25 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir.

Tablo 34: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Öğrenim Durumları	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	4,21	0,81	4,084	0,018*	(1-3)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,57	0,93			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	3,33	0,98			
Kaçınma	Ön Lisans	11	3,63	0,71	2,743	0,066	--
	Lisans	243	3,13	0,80			
	Yüksek Lisans	46	2,99	0,87			
Ödün Verme	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	3,76	0,70	6,277	0,002*	(1-2) (1-3)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,14	0,77			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	2,86	0,83			
Hükmetme	Ön Lisans	11	3,40	0,55	0,650	0,523	--
	Lisans	243	3,35	0,61			
	Yüksek Lisans	46	3,24	0,58			
Uzlaşma	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	4,02	0,67	4,083	0,018*	(1-3)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,43	0,83			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	3,22	0,93			

* $P < 0,05$

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, “Kaçınma” ve “Hükmetme” boyutları ile bağlı olunan öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Tümleştirme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=5,084; p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin tümleştirme ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğretim durumu yüksek lisans olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,021$) Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin tümleştirme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Ödün Verme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=6,277;p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğretim durumu lisans olan öğretmenler arasında ($p=0,039$) ve öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğretim durumu yüksek lisans olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,003$) Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,083;p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğretim durumu yüksek lisans olan öğretmenler arasında bulunmuştur ($p=0,019$) Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir.

Tablo 35: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Meslekteki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	1-5 yıl	114	3,50	0,98	1,295	0,276	--
	6-10 yıl	76	3,74	0,78			
	11-15 yıl	44	3,49	0,99			
	16 ve üstü yıl	66	3,50	1,01			
Kaçınma	1-5 yıl ⁽¹⁾	114	2,92	0,81	4,288	0,006	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	76	3,30	0,70			
	11-15 yıl ⁽³⁾	44	3,27	0,82			
	16 ve üstü yıl ⁽⁴⁾	66	3,20	0,8			
Ödün Verme	1-5 yıl	114	3,02	0,84	2,523	0,058	--
	6-10 yıl	76	3,33	0,69			
	11-15 yıl	44	3,13	0,79			
	16 ve üstü yıl	66	3,03	0,80			
Hükmetme	1-5 yıl	114	3,29	0,60	0,754	0,521	--
	6-10 yıl	76	3,35	0,52			
	11-15 yıl	44	3,30	0,63			
	16 ve üstü yıl	66	3,42	0,67			
Uzlaşma	1-5 yıl	114	3,40	0,87	0,497	0,685	--
	6-10 yıl	76	3,51	0,73			
	11-15 yıl	44	3,37	0,87			
	16 ve üstü yıl	66	3,40	0,91			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutları ile meslekteki kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutlarından, “Tümleştirme”, “Ödün Verme”, “Hükmetme” ve “Uzlaşma” boyutları ile meslekteki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=4,288;p<0,05).

Örgütsel çatışma algılarının kaçınma ortalama algısının meslekteki kıdem ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark mesleki kademeleri 1-5 yıl olan öğretmenler ile mesleki kademeleri

6-10 yıl öğretmenler arasında bulunmuştur ($p=0,019$) Buna göre; mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin kaçınma tutumu algıları daha yüksektir.

Tablo 36: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Algıları	Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri	N	\bar{X}	SS	F	P
Tümleştirme	1-5 yıl	223	3,56	0,91	0,847	0,469
	6-10 yıl	36	3,58	1,03		
	11-15 yıl	19	3,33	1,03		
	16 ve üstü yıl	12	3,88	1,10		
Kaçınma	1-5 yıl	223	3,08	0,81	1,738	0,159
	6-10 yıl	36	3,34	0,70		
	11-15 yıl	19	3,12	0,01		
	16 ve üstü yıl	12	3,47	0,74		
Ödün Verme	1-5 yıl	223	3,12	0,80	0,605	0,612
	6-10 yıl	36	3,20	0,78		
	11-15 yıl	19	3,92	0,80		
	16 ve üstü yıl	12	3,22	0,80		
Hükmetme	1-5 yıl	223	3,32	0,61	1,630	0,182
	6-10 yıl	36	3,47	0,50		
	11-15 yıl	19	3,16	0,48		
	16 ve üstü yıl	12	3,55	0,69		
Uzlaşma	1-5 yıl	223	3,42	0,83	0,458	0,712
	6-10 yıl	36	3,41	0,88		
	11-15 yıl	19	3,25	1,10		
	16 ve üstü yıl	12	3,62	0,89		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından hiç biri ile şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 37: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,83	0,90	9,416	0,000*	(1-2) (1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,48	0,88			
	Lise ⁽³⁾	100	3,30	0,97			
Kaçınma	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,31	0,74	6,025	0,003*	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,11	0,79			
	Lise ⁽³⁾	100	2,93	0,81			
Ödün Verme	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,35	0,71	12,145	0,000*	(1-3) (2-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,14	0,77			
	Lise ⁽³⁾	100	2,83	0,82			
Hükmetme	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,47	0,60	4,563	0,011*	(1-2) (1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,24	0,60			
	Lise ⁽³⁾	100	3,26	0,58			
Uzlaşma	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,64	0,75	8,887	0,000*	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,39	0,85			
	Lise ⁽³⁾	100	3,17	0,89			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile çalıştıkları okul türü değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından;

‘Tümleştirme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=9,416;p<0,05).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin tümleştirme ortalama algısının çalıştıkları okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü ortaokul olan öğretmenler arasında (p=0,030) ve okul türü ilk okul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,000) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin tümleştirme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Kaçınma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=6,025;p<0,05).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin kaçınma ortalama algısının çalıştıkları okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,003$) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin kaçınma tutumu algıları daha yüksektir.

‘Ödün Verme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=12,145;p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark oku türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında ($p=0,000$) bulunmuştur. Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir.

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda bu fark; okul türü ortaokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,024$) Buna göre; ortaokulda görev alan öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Hükmetme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,563;p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin hükmetme ortalama algısının okuldaki okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark oku türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü ortaokul olan öğretmenler arasında ($p=0,037$) ve okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,041$) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin hükmetme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Uzlaşma’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=8,87;p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının okuldaki okul türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark okul türü ilkokul olan öğretmenler ile okul türü lise olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,000$) Buna göre; ilkokulda görev alan öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir.

Tablo 38: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Yönetici Yaşı	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Tümleştirme	31-40	36	3,83	0,87	2,654	0,072	--
	41-50	187	3,47	0,95			
	51 ve üzeri	77	3,64	0,93			
Kaçınma	31-40	36	3,25	0,79	2,557	0,079	--
	41-50	187	3,05	0,80			
	51 ve üzeri	77	3,27	0,84			
Ödün Verme	31-40 ⁽¹⁾	36	3,35	0,78	3,047	0,049*	(2-3)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,04	0,79			
	51 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,21	0,79			
Hükmetme	31-40 ⁽¹⁾	36	3,58	0,54	3,447	0,033*	(1-3)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,32	0,58			
	51 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,27	0,65			
Uzlaşma	31-40 ⁽¹⁾	36	3,70	0,85	3,525	0,031*	(1-2)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,33	0,85			
	51 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,50	0,82			

* P < 0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir.

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile yönetici yaşı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarından, “Tümleştirme” ve “Hükmetme” boyutları ile yöneticinin yaşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Ödün Verme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,047;p<0,05).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin ödün verme ortalama algısının okuldaki yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 41-50 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,025) Buna göre; 51 yaş ve üzeri yöneticiye sahip öğretmenlerin ödün verme tutumu algıları daha yüksektir.

‘Hükmetme’ ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,447;p<0,05).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin hükmetme ortalama algısının okuldaki yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 31-40 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,042$) Buna göre; 31-40 yaş aralığında yöneticiye sahip öğretmenlerin hükmetme tutumu algıları daha yüksektir.

'Uzlaşma' ortalamaları incelendiğinde örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutu çalışılan yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,525;p<0,05$).

Örgütsel çatışma algıları ölçeğinin uzlaşma ortalama algısının okuldaki yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 31-40 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 41-50 olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,050$). Buna göre; 31-40 yaş aralığında yöneticiye sahip öğretmenlerin uzlaşma tutumu algıları daha yüksektir.

Tablo 39: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Yönetici Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	Lisans	180	3,59	0,96	0,610	0,543
	Yüksek Lisans	120	3,52	0,93		
Kaçınma	Lisans	180	3,18	0,83	1,263	0,208
	Yüksek Lisans	120	3,06	0,80		
Ödün Verme	Lisans	180	3,14	0,81	0,518	0,604
	Yüksek Lisans	120	3,09	0,79		
Hükmetme	Lisans	180	3,29	0,61	-1,847	0,066
	Yüksek Lisans	120	3,42	0,58		
Uzlaşma	Lisans	180	3,43	0,85	0,147	0,883
	Yüksek Lisans	120	3,41	0,86		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin yönetici öğrenim durumu değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 40: Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	Çalışan Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	t	P
Tümleştirme	21-30 arası	36	3,64	0,94	0,514	0,607
	40 ve üzeri	264	3,55	0,95		
Kaçınma	21-30 arası	36	3,13	0,76	-0,030	0,976
	40 ve üzeri	264	3,13	0,83		
Ödün Verme	21-30 arası	36	3,14	0,81	0,125	0,900
	40 ve üzeri	264	3,12	0,80		
Hükmetme	21-30 arası	36	3,21	0,48	-1,433	0,153
	40 ve üzeri	264	3,36	0,62		
Uzlaşma	21-30 arası	36	3,30	0,86	-0,911	0,363
	40 ve üzeri	264	3,44	0,85		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ölçeği alt boyutları ile çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgütsel çatışma algıları ölçeğinin alt boyutlarının hiç birinin okulda çalışan öğretmen sayısı değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikî Analizler

Okul Yöneticilerine Ait Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Analizler

Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerine ait örgüt kültürü ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 41: Okul Yöneticilerinin Güç Tutumlarının İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	17	45	11	28	2	3,45	1,11	
	16,5	43,7	10,7	27,2	1,9			
Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	15	42	10	31	5	3,30	1,18	
	14,6	40,8	9,7	30,1	4,9			
Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	24	39	13	25	1	3,58	1,12	
	23,5	38,2	12,7	24,5	1,0			
Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	28	37	21	15	2	3,71	1,07	
	27,2	36,9	20,4	14,6	1,9			
Kuralsızlıkların yönetilmesi için sıkı disiplinler söz konusudur.	15	33	21	25	9	3,19	1,21	
	14,6	32,0	20,4	24,3	8,7			
Kuralsızlıkların yönetilmesi için sıkı disiplinler söz konusudur.	7	26	19	36	15	2,74	1,18	
	6,8	25,2	18,4	35,0	14,6			
Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	5	26	22	39	10	2,77	1,08	
	4,9	25,5	21,6	38,2	9,8			
Genel Ortalama: 3,24								

Tablo 41' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin güç kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde güç kültürü algılarının **orta** (Genel Ortalama \bar{x} =3,24) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.' $(\bar{x}$ =3,71) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Kuralsızlıkların yönetilmesi için sıkı disiplinler söz konusudur' (\bar{x} =2,74)maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 42: Okul Yöneticilerinin Rol Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	\bar{x}	S.S.
		Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	36	47	11	5	2	4,08	0,91	
	% 35,6	46,5	10,9	5,0	2,0			
İşlerin zamanında ve kurallara uyun yapılmasına önem verilir.	40	48	9	5	1	4,17	0,85	
	% 38,8	46,6	8,7	4,9	1,0			
Herkesin her anı planlanmıştır.	14	33	27	24	5	3,26	1,11	
	% 13,6	32,0	26,2	23,3	4,9			
Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.	18	35	25	20	5	3,39	1,13	
	% 17,5	34,0	24,3	19,4	4,9			
Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	17	55	19	12	-	3,74	0,87	
	% 16,5	53,4	18,4	11,7	-			
Resmi ilişkiler ön plandadır.	5	33	20	37	6	2,94	1,06	
	% 5,0	32,7	19,8	36,6	5,9			
Yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	6	20	17	42	18	2,55	1,16	
	% 5,8	19,4	16,5	40,8	17,5			
Her şeyin bir standardı vardır.	17	49	18	18	1	3,61	0,99	
	% 16,5	47,6	17,5	17,5	1,0			
Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	15	46	19	21	1	2,51	1,01	
	% 14,7	45,1	18,6	20,6	1,0			
İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	11	46	19	21	4	3,38	1,05	
	% 10,9	45,5	18,8	20,8	4,0			
Genel Ortalama: 3,36								

Tablo 42' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin rol kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde rol kültürü algılarının **orta** (Genel Ortalama $\bar{x}=3,36$) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'İşlerin zamanında ve kurallara uyun yapılmasına önem verilir.' $(\bar{x}=4,17)$ maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.' $(\bar{x}=2,51)$ maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 43: Okul Yöneticilerinin Başarı Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	18	43	23	14	5	3,53	1,08	
Formalitelere çok sonuca önem verilir.	16	58	15	9	3	3,74	0,93	
Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	34	42	14	12	-	3,96	0,97	
Ödüllandirmede başarı esas alınır.	34	43	15	9	2	3,95	1,00	
Yanlısı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	6	58	37	2	-	3,66	0,62	
Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	33	60	6	3	-	4,21	0,68	
Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	12	33	35	20	2	3,32	0,99	
Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	18	48	24	11	2	3,67	0,95	
Güçlü bir rekabet söz konusudur.	4	17	44	33	5	2,83	0,90	
Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	16	53	14	17	3	3,60	1,03	
Genel Ortalama: 3,65								

Tablo 43' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin başarı kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde başarı kültürü algılarının **yüksek** (Genel Ortalama \bar{x} =3,65) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister' (\bar{x} =4,21) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Güçlü bir rekabet söz konusudur.' (\bar{x} =2,83) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 44:Okul Yöneticilerinin Destek Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Alınan kararlar doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	20	61	18	4	-	3,94	0,73	
	19,4	59,2	17,5	3,9	-			
Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır	35	53	9	4	2	4,12	0,87	
	34,0	51,5	8,7	3,9	1,9			
İşbirliği rekabete tercih edilir.	19	50	14	16	4	3,62	1,08	
	18,4	48,5	13,6	15,5	3,9			
Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	40	50	8	5	-	4,21	0,79	
	38,8	48,5	7,8	4,9	-			
Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.	34	59	9	1	-	4,22	0,64	
	33,0	57,3	8,7	1,0	-			
Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	27	44	25	6	1	3,87	0,90	
	26,2	42,7	24,3	5,8	1,0			
Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.	21	49	21	12	-	3,77	0,91	
	20,4	47,6	20,4	11,7	-			
Herkes okuluyla gurur duyar.	20	45	21	12	5	3,61	1,08	
	19,4	43,7	20,4	11,7	4,9			
Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	24	50	21	6	2	3,85	0,91	
	23,3	48,5	20,4	5,8	1,9			
Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	26	43	26	6	2	3,83	0,94	
	25,2	41,7	25,2	5,8	1,9			

Genel Ortalama: 3,90

Tablo 44' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin destek kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde destek kültürü algılarının **yüksek** (Genel Ortalama \bar{x} =3,90) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.' $(\bar{x}$ =4,22)

maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Herkes okuluyla gurur duyar.' ($\bar{x}=3,61$)maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; okul yöneticilerinin örgüt kültürü algıları en çoktan en aza şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Destek Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,90$)
2. Başarı Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,65$)
3. Rol Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,36$)
4. Güç Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,24$)

Öğretmenlere Ait Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere ait örgüt kültürü ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 45: Öğretmenlerin Güç Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	f	87	130	27	49	7	3,80	1,09
	%	29,0	43,3	9,0	16,3	2,3		
Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	f	58	131	54	44	13	3,59	1,08
	%	19,3	43,7	18,0	14,7	4,3		
Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	f	62	119	63	36	16	3,59	1,11
	%	20,9	40,2	21,3	12,2	5,4		
Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	f	39	100	79	52	27	3,24	1,16
	%	13,1	33,7	26,6	17,5	9,1		
Kuralsızlıkların yönetilmesi için sıkı disiplinler söz konusudur.	f	22	78	72	93	34	2,86	1,14
	%	7,4	26,1	24,1	31,1	11,4		
Alt üst arasındaki ilişkiler çok resmi.	f	28	59	56	119	37	2,73	1,18
	%	9,4	19,7	18,7	39,8	12,4		
Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	f	42	101	70	68	13	3,30	1,10
	%	14,3	34,4	23,8	23,1	4,4		
Genel Ortalama:3,30								

Tablo 45' deki bulgulara göre öğretmenlerin güç kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde güç kültürü algılarının **orta** (Genel Ortalama \bar{x} =3,30) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.' $(\bar{x}$ =3,80) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Alt üst arasındaki ilişkiler çok resmi.' $(\bar{x}$ =2,73) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 46: Öğretmenlerin Rol Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR	f	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	71	125	54	33	13	3,70	1,08	
	24,0	42,2	18,2	11,1	4,4			
İşlerin zamanında ve kurallara uyun yapılmasına önem verilir.	81	124	47	31	14	3,76	1,10	
	27,3	41,8	15,8	10,4	4,7			
Herkesin her anı planlanmıştır.	30	75	79	85	30	2,96	1,15	
	10,0	25,1	26,4	28,4	10,0			
Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.	39	77	71	79	33	3,03	1,22	
	13,0	25,8	23,7	26,4	11,0			
Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	30	129	75	52	11	3,38	1,00	
	10,0	43,0	25,0	17,3	3,7			
Resmi ilişkiler ön plandadır.	40	99	75	71	11	3,29	1,08	
	13,5	33,4	25,3	24,0	3,7			
Yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	41	78	67	87	25	3,07	1,19	
	13,8	26,2	22,5	29,2	8,4			
Her şeyin bir standardı vardır.	22	127	86	47	14	3,23	0,98	
	7,4	42,9	29,1	15,9	4,7			
Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	61	131	54	47	6	3,64	1,03	
	20,4	43,8	18,1	15,7	2,0			
İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	41	116	74	57	10	3,40	1,05	
	13,8	38,9	24,8	19,1	3,4			
Genel Ortalama: 3,34								

Tablo 46' daki bulgulara göre öğretmenlerin rol kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde rol kültürü algılarının **orta** (Genel Ortalama \bar{x} =3,34) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'İşlerin zamanında ve kurallara uyun yapılmasına önem verilir.' $(\bar{x}$ =3,76) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Herkesin her anı planlanmıştır.' $(\bar{x}$ =2,96) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir..

Tablo 47: Öğretmenlerin Başarı Tutumlarına İlişkin İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	f	33	83	76	71	35	3,03	1,20
	%	11,1	27,9	25,5	23,8	11,7		
Formalitelere çok sonuca önem verilir.	f	45	88	70	67	30	3,17	1,22
	%	15,0	29,3	23,3	22,3	10,0		
Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	f	50	87	73	53	36	3,21	1,26
	%	16,7	29,1	24,4	17,7	12,0		
Ödüllandirmede başarı esas alınır.	f	37	86	86	49	41	3,10	1,22
	%	12,4	28,8	28,8	16,4	13,7		
Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	f	7	108	137	42	6	3,23	0,79
	%	2,3	36,0	45,7	14,0	2,0		
Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	f	95	129	46	19	10	3,94	1,01
	%	31,8	43,1	15,4	6,4	3,3		
Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	f	24	89	100	57	28	3,08	1,09
	%	8,1	29,9	33,6	19,1	9,4		
Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	F	16	117	82	58	23	3,15	1,05
	%	5,4	39,5	27,7	19,6	7,8		
Güçlü bir rekabet söz konusudur.	f	18	63	96	101	16	2,88	1,01
	%	6,1	21,4	32,7	34,4	5,4		
Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	f	61	91	66	52	27	3,36	1,24
	%	20,5	30,6	22,2	17,5	9,1		
Genel Ortalama: 3,21								

Tablo 47' deki bulgulara göre okul yöneticilerinin başarı kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde başarı kültürü algılarının **orta** (Genel Ortalama \bar{x} =3,21) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister' (\bar{x} =3,94) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Güçlü bir rekabet söz konusudur.' (\bar{x} =2,88) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 48: Öğretmenlerin Destek Tutumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

TUTUMLAR		Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Alınan kararlar doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	f	32	116	89	48	14	3,35	1,02
	%	10,7	38,8	29,8	16,1	4,7		
Eğitim öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır	f	35	137	72	43	12	3,47	1,01
	%	11,7	45,8	24,1	14,4	4,0		
İşbirliği rekabete tercih edilir.	f	34	113	82	50	19	3,31	1,08
	%	11,4	37,9	27,5	16,8	6,4		
Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	f	44	121	72	43	20	3,42	1,11
	%	14,7	40,3	24	14,3	6,7		
Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.	f	47	128	80	33	10	3,57	0,99
	%	15,8	43,0	26,8	11,1	3,4		
Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	f	45	120	70	57	8	3,46	1,04
	%	15,0	40,0	23,3	19,0	2,7		
Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.	f	35	108	82	60	15	3,29	1,07
	%	11,7	36,0	27,3	20,0	5,0		
Herkes okuluyla gurur duyar.	f	45	95	78	59	23	3,27	1,16
	%	15,0	31,7	26,0	19,7	7,7		
Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	f	55	112	75	46	12	3,51	1,08
	%	18,3	37,3	25,0	15,3	4,0		
Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	f	57	99	82	46	16	3,45	1,12
	%	19,0	33,0	27,3	15,3	5,3		
Genel Ortalama: 3,41								

Tablo 48' deki bulgulara göre öğretmenlerin destek kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde destek kültürü algılarının **orta** (Genel Ortalama \bar{x} =3,41) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. 'Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.' (\bar{x} =3,57) maddesi en yüksek algıya sahipken, 'Herkes okuluyla gurur duyar.' (\bar{x} =3,27) maddesinin en düşük algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin örgüt kültürü algıları en çoktan en aza şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Destek Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,41$)
2. Rol Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,34$)
3. Güç Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,30$)
4. Başarı Kültürü Algısı ($\bar{X} = 3,21$)

Örgüt Kültürü Algılarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algılarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti, yöneticinizin yaşı, yöneticinizin eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 49: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Algıları	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Kadın	19	3,18	0,65	-0,458	0,648
	Erkek	84	3,27	0,80		
Rol	Kadın	19	3,24	0,36	0,294	0,769
	Erkek	84	3,20	0,46		
Başarı	Kadın	19	3,50	0,36	-1,221	0,225
	Erkek	84	3,67	0,57		
Destek	Kadın	19	3,90	0,82	-0,037	0,970
	Erkek	84	3,90	0,58		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutlarının hiç birinin cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 50: Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Algıları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Bekâr	20	3,11	0,67	-0,899	0,371
	Evli	83	3,28	0,79		
Rol	Bekâr	20	3,30	0,43	0,949	0,345
	Evli	83	3,19	0,45		
Başarı	Bekâr	20	3,61	0,71	-0,268	0,790
	Evli	83	3,65	0,54		
Destek	Bekâr	20	3,84	0,85	-0,512	0,610
	Evli	83	3,92	0,56		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutlarının hiç birinin medeni durum değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 51: Okul Yöneticilerinin Bağlı Olunan Kurum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Algıları	Bağlı Olunan Kurum	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Kamu	94	3,27	0,76	0,772	0,442
	Özel	9	3,06	0,85		
Rol	Kamu	94	3,23	0,45	1,355	0,178
	Özel	9	3,02	0,32		
Başarı	Kamu	94	3,63	0,57	-0,530	0,597
	Özel	9	3,74	0,65		
Destek	Kamu	94	3,88	0,63	-0,807	0,422
	Özel	9	4,06	0,52		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutları ile bağlı oldukları kurumlar değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt

kültürü ölçeği algıları alt boyutlarının hiç birinin bağlı olunan kurum değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 52: Okul Yöneticilerinin Branş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Algıları	Branş	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Sınıf Öğretmeni	30	3,07	0,93	-1,546	0,178
	Branş Öğretmeni	73	3,32	0,69		
Rol	Sınıf Öğretmeni	30	3,14	0,55	-0,977	0,331
	Branş Öğretmeni	73	3,24	0,44		
Başarı	Sınıf Öğretmeni	30	3,79	0,63	1,712	0,090
	Branş Öğretmeni	73	3,58	0,54		
Destek	Sınıf Öğretmeni	30	4,15	0,63	2,646	0,009*
	Branş Öğretmeni	73	3,80	0,60		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutları ile branş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutlarından; “Güç” ve “Rol” ve “Başarı” ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Destek’ kültürü ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,646;p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan yöneticilerin destek kültürü algıları ($\bar{X}=4,15$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X}=3,80$) yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 53: Okul Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Algıları	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P
Güç	26-30	9	3,16	0,65	0,842	0,474
	31-35	17	3,51	0,70		
	36-40	29	3,15	0,89		
	41 - üzeri	48	3,24	0,75		
Rol	26-30	9	3,24	0,59	0,481	0,696
	31-35	17	3,11	0,39		
	36-40	29	3,28	0,49		
	41 - üzeri	48	3,21	0,42		
Başarı	26-30	9	3,53	0,44	0,831	0,480
	31-35	17	3,84	0,49		
	36-40	29	3,63	0,59		
	41 - üzeri	48	3,61	0,62		
Destek	26-30	9	3,74	0,61	0,617	0,605
	31-35	17	3,98	0,44		
	36-40	29	4,00	0,51		
	41 - üzeri	48	3,85	0,75		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutları ile yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü ölçeği algıları alt boyutlarının hiç birinin yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 54: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Lisans	76	3,25	0,79	-0,87	0,931
	Yüksek Lisans	27	3,27	0,76		
Rol	Lisans	76	3,21	0,47	-0,323	0,747
	Yüksek Lisans	27	3,24	0,39		
Başarı	Lisans	76	3,65	0,60	0,207	0,836
	Yüksek Lisans	27	3,63	0,54		
Destek	Lisans	76	3,90	0,65	-0,166	0,868
	Yüksek Lisans	27	3,92	0,56		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin öğrenim durumu değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 55: Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Meslekteki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P
Güç	6-10 yıl	26	3,31	0,72	0,970	0,382
	11-15 yıl	23	3,06	0,81		
	16 ve üstü yıl	54	3,31	0,78		
Rol	6-10 yıl	26	3,18	0,46	0,214	0,808
	11-15 yıl	23	3,18	0,34		
	16 ve üstü yıl	54	3,24	0,49		
Başarı	6-10 yıl	26	3,66	0,45	0,011	0,989
	11-15 yıl	23	3,65	0,60		
	16 ve üstü yıl	54	3,64	0,63		
Destek	6-10 yıl	26	3,79	0,61	0,592	0,555
	11-15 yıl	23	3,94	0,63		
	16 ve üstü yıl	54	3,95	0,64		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile meslekteki kıdemleri değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin meslekteki kıdem değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 56: Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	P
Güç	1-5 yıl	77	3,34	0,79	2,464	0,09
	6-10 yıl	12	3,20	0,60		
	11-15 yıl	14	2,85	0,75		
Rol	1-5 yıl	77	3,23	0,47	1,352	0,264
	6-10 yıl	12	3,30	0,34		
	11-15 yıl	14	3,04	0,37		
Başarı	1-5 yıl	77	3,66	0,55	0,107	0,899
	6-10 yıl	12	3,59	0,58		
	11-15 yıl	14	3,61	0,74		
Destek	1-5 yıl	77	3,90	0,64	0,178	0,837
	6-10 yıl	12	4,00	0,53		
	11-15 yıl	14	3,86	0,66		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile görev aldıkları okuldaki çalışma süreleri değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin görev aldıkları okuldaki çalışma süreleri değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 57: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Çalışılan Okulun Türü	n	\bar{X}	SS	F	P
Güç	İlkokul	31	3,01	0,95	2,628	0,077
	Ortaokul	29	3,28	0,59		
	Lise	43	3,42	0,71		
Rol	İlkokul	31	3,17	0,45	2,163	0,120
	Ortaokul	29	3,11	0,40		
	Lise	43	3,32	0,47		
Başarı	İlkokul	31	3,68	0,63	0,686	0,506
	Ortaokul	29	3,72	0,54		
	Lise	43	3,57	0,57		
Destek	İlkokul	31	4,02	0,74	0,779	0,462
	Ortaokul	29	3,84	0,54		
	Lise	43	3,86	0,60		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile çalışılan okulun türü değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin çalışılan okulun türü değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 58: Okul Yöneticilerinin Görev Aldıkları Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	21-30 arası	11	3,21	0,85	-0,210	0,834
	40 ve üzeri	92	3,26	0,77		
Rol	21-30 arası	11	3,34	0,34	1,001	0,319
	40 ve üzeri	92	3,20	0,46		
Başarı	21-30 arası	11	3,89	0,63	-0,077	0,938
	40 ve üzeri	92	3,91	0,63		
Destek	21-30 arası	11	3,70	0,47	0,324	0,747
	40 ve üzeri	92	3,64	0,59		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan yöneticilerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, şuan çalışılan okuldaki çalışma süresi, branş, okul türü, bağlı olunan kurum, yöneticinin cinsiyeti, yöneticinizin yaşı, yöneticinizin eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 59: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	t	P
Güç	Kadın	194	3,31	0,73	0,166	0,869
	Erkek	106	3,29	0,65		
Rol	Kadın	194	3,39	0,56	1,872	0,062
	Erkek	106	3,27	0,54		
Başarı	Kadın	194	3,15	0,78	-1,695	0,091
	Erkek	106	3,31	0,76		
Destek	Kadın	194	3,40	0,83	-0,197	0,844
	Erkek	106	3,42	0,76		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 60: Öğretmenlerin Medeni Durum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Bekâr	129	3,33	0,71	0,530	0,596
	Evli	171	3,29	0,70		
Rol	Bekâr	129	3,39	0,57	1,116	0,265
	Evli	171	3,32	0,54		
Başarı	Bekâr	129	3,22	0,83	0,185	0,856
	Evli	171	3,20	0,73		
Destek	Bekâr	129	3,38	0,89	-0,555	0,587
	Evli	171	3,45	0,76		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin medeni durum değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 61: Öğretmenlerin Branş Durum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örnekler T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Branş	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Sınıf Öğretmeni	100	3,35	0,71	0,894	0,372
	Branş Öğretmeni	200	3,28	0,70		
Rol	Sınıf Öğretmeni	100	3,38	0,56	0,670	0,504
	Branş Öğretmeni	200	3,33	0,56		
Başarı	Sınıf Öğretmeni	100	3,45	0,68	3,739	0,000*
	Branş Öğretmeni	200	3,10	0,80		
Destek	Sınıf Öğretmeni	100	3,56	0,81	2,347	0,020*
	Branş Öğretmeni	200	3,33	0,80		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile branş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarından; “Güç” ve “Rol” ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Başarı’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=3,739;p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü başarıları algılarının ($\bar{X}=3,45$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X}=3,10$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Destek’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,347;p<0,05$).

Branşı ‘Sınıf öğretmeni’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü desteği algılarının ($\bar{X}=3,56$) branşı ‘Branş öğretmeni’ olan ($\bar{X}=3,33$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 62: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Yönetici Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Kadın	58	3,41	0,73	1,356	0,176
	Erkek	242	3,27	0,70		
Rol	Kadın	58	3,52	0,57	2,628	0,009*
	Erkek	242	3,31	0,55		
Başarı	Kadın	58	3,21	0,84	-0,116	0,907
	Erkek	242	3,22	0,77		
Destek	Kadın	58	3,36	0,86	-0,467	0,641
	Erkek	242	3,42	0,80		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarından; “Güç”, “Başarı” ve “Destek” ile yöneticinin cinsiyeti değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Rol’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= 2,628;p<0,05$).

Yönetici cinsiyeti ‘Kadın’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü rolü algılarının ($\bar{X}=3,52$) yönetici cinsiyeti ‘Erkek’ olan ($\bar{X}=3,31$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 63: Öğretmenlerin Bağlı Oldukları Kurum Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Bağlı Oldukları Kurum	n	\bar{X}	SS	t	P
Güç	Kamu	258	3,24	0,70	-3,498	0,001*
	Özel	42	3,65	0,66		
Rol	Kamu	258	3,29	0,54	-4,424	0,000*
	Özel	42	3,70	0,54		
Başarı	Kamu	258	3,16	0,78	-2,999	0,003*
	Özel	42	3,54	0,66		
Destek	Kamu	258	3,35	0,79	-3,164	0,002*
	Özel	42	3,77	0,78		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin bağlı oldukları kurum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarından;

‘Güç’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu bağlı olunan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($t=-3,498;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü gücü algılarının ($\bar{X}=3,65$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,24$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Rol’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu bağlı olunan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-4,424;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü rolü algılarının ($\bar{X}=3,70$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,29$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Başarı’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu bağlı olunan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-2,999;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü başarısı algılarının ($\bar{X}=3,54$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,16$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Destek’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu bağlı olunan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-3,164;p<0,05$).

Bağlı oldukları kurum ‘Özel’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü desteği algılarının ($\bar{X}=3,77$) bağlı oldukları kurumu ‘Kamu’ olan ($\bar{X}=3,35$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 64: Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	P
Güç	21-25	42	3,39	0,65	1,575	0,181
	26-30	93	3,31	0,66		
	31-35	68	3,14	0,76		
	36-40	43	3,45	0,78		
	41 - üzeri	54	3,34	0,70		
Rol	21-25	42	3,43	0,48	2,278	0,061
	26-30	93	3,38	0,57		
	31-35	68	3,18	0,57		
	36-40	43	3,46	0,67		
	41 - üzeri	54	3,38	0,47		
Başarı	21-25	42	3,31	0,86	1,417	0,228
	26-30	93	3,18	0,77		
	31-35	68	3,17	0,79		
	36-40	43	3,06	0,69		
	41 - üzeri	54	3,40	0,77		
Destek	21-25	42	3,50	0,84	1,485	0,207
	26-30	93	3,30	0,83		
	31-35	68	3,49	0,85		
	36-40	43	3,26	0,73		
	41 - üzeri	54	3,54	0,73		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 65: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Güç	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	3,82	0,57	4,673	0,010*	(1-2)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,25	0,70			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	3,45	0,71			
Rol	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	3,77	0,37	4,587	0,011*	(1-2)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,31	0,55			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	3,46	0,58			
Başarı	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	3,75	0,64	3,445	0,033*	(1-3)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,22	0,75			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	3,07	0,90			
Destek	Ön Lisans ⁽¹⁾	11	4,16	0,55	6,564	0,002*	(1-2)
	Lisans ⁽²⁾	243	3,42	0,80			
	Yüksek Lisans ⁽³⁾	46	3,20	0,81			(1-3)

*P<0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları alt boyutlarından;

‘Güç’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=4,673;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının güç ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğrenim durumu lisans olan öğretmenler arasında bulunmuştur. (p=0,032) Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin güç kültürü algıları daha yüksektir.

‘Rol’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=4,587;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının rol ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda,

ortalamlar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğrenim durumu lisans olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,029$) Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin rol kültürü algıları daha yüksektir.

‘Başarı’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,445;p<0,05$).

Örgüt kültürü algılarının başarı ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler arasında bulunmuştur. ($p=0,034$) Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin başarı kültürü algıları daha yüksektir.

‘Destek’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=6,564;p<0,05$).

Örgüt kültürü algılarının destek ortalama algısının öğrenim durumu ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğrenim durumu lisans olan öğretmenler arasında ($p=0,011$) ve öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenler ile öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler arasında ($p=0,002$) bulunmuştur. Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin destek kültürü algıları daha yüksektir.

Tablo 66: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Meslekteki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	P
Güç	1-5 yıl	114	3,34	0,67	2,107	0,099
	6-10 yıl	76	3,14	0,79		
	11-15 yıl	44	3,44	0,60		
	16 ve üstü yıl	66	3,33	0,70		
Rol	1-5 yıl	114	3,40	0,53	0,848	0,139
	6-10 yıl	76	3,22	0,59		
	11-15 yıl	44	3,40	0,60		
	16 ve üstü yıl	66	3,37	0,52		
Başarı	1-5 yıl	114	3,17	0,82	0,978	0,404
	6-10 yıl	76	3,17	0,76		
	11-15 yıl	44	3,20	0,71		
	16 ve üstü yıl	66	3,36	0,78		
Destek	1-5 yıl	114	3,35	0,87	0,602	0,614
	6-10 yıl	76	3,43	0,74		
	11-15 yıl	44	3,38	0,85		
	16 ve üstü yıl	66	3,51	0,76		

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile meslekteki kıdemleri değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarının hiç birinin meslekteki kıdem değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 67: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Güç	1-5 yıl	233	3,31	0,67	0,655	0,580	--
	6-10 yıl	36	3,18	0,87			
	11-15 yıl	19	3,35	0,61			
	16 ve üstü yıl	12	3,49	0,95			
Rol	1-5 yıl ⁽¹⁾	233	3,35	0,52	4,376	0,005*	(2-3)
	6-10 yıl ⁽²⁾	36	3,10	0,60			
	11-15 yıl ⁽³⁾	19	3,59	0,73			
	16 ve üstü yıl ⁽⁴⁾	12	3,59	0,54			
Başarı	1-5 yıl	233	3,22	0,78	1,292	0,227	--
	6-10 yıl	36	3,05	0,83			
	11-15 yıl	19	3,29	0,73			
	16 ve üstü yıl	12	3,53	0,43			
Destek	1-5 yıl	233	3,39	0,82	1,975	0,118	--
	6-10 yıl	36	3,33	0,73			
	11-15 yıl	19	3,46	0,83			
	16 ve üstü yıl	12	3,94	0,58			

*P<0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile görev aldıkları okuldaki çalışma süreleri değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları alt boyutlarından; “Güç”, “Başarı” ve “Destek” ile görev aldıkları okuldaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Rol’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu görev alınan okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=4,376;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının rol ortalama algısının çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark çalışılan okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenler ile çalışma süresi 11-15 olan öğretmenler arasında (p=0,023) bulunmuştur. Buna göre; şuan çalıştıkları okulda 11-15 yıldan beri çalışan öğretmenlerin rol kültürü algıları daha yüksektir.

Tablo 68: Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okul Türü Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Çalışılan Okulun Türü	n	\bar{x}	SS	F	P	Scheffe Testi
Güç	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,35	0,63	3,254	0,040*	(2-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,14	0,69			
	Lise ⁽³⁾	100	3,38	0,77			
Rol	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,38	0,49	3,978	0,020*	(2-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,21	0,58			
	Lise ⁽³⁾	100	3,43	0,59			
Başarı	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,45	0,64	9,604	0,000*	(1-2)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,11	0,80			
	Lise ⁽³⁾	100	3,02	0,83			(1-3)
Destek	İlkokul ⁽¹⁾	117	3,63	0,71	7,964	0,000*	(1-2)
	Ortaokul ⁽²⁾	83	3,30	0,76			
	Lise ⁽³⁾	100	3,24	0,83			(1-3)

*P<0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile çalışılan okulun türü değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları alt boyutlarından;

‘Güç’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,254;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının güç ortalama algısının çalışılan okulun türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark çalıştıkları okul türü ortaokul olan öğretmenler ile çalıştıkları okul türü lise olan öğretmenler arasında (p=0,045) bulunmuştur. Buna göre; lisede çalışan öğretmenlerin güç kültürü algıları daha yüksektir.

‘Rol’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=2,978;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının rol ortalama algısının çalışılan okulun türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark çalıştıkları okul türü ortaokul olan öğretmenler ile çalıştıkları okul türü lise olan öğretmenler arasında (p=0,045) bulunmuştur. Buna göre; lisede çalışan öğretmenlerin rol kültürü algıları daha yüksektir.

‘Başarı’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=9,604;p<0,05$).

Örgüt kültürü algılarının başarı ortalama algısının çalışılan okulun türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark çalıştıkları okul türü ilkokul olan öğretmenler ile çalıştıkları okul türü ortaokul olan öğretmenler arasında ($p=0,010$) ve çalıştıkları okul türü ilkokul olan öğretmenler ile çalıştıkları okul türü lise olan öğretmenler arasında ($p=0,000$) bulunmuştur. Buna göre; ilkokulda çalışan öğretmenlerin başarı kültürü algıları ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerden daha yüksektir.

‘Destek’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=7,964;p<0,05$).

Örgüt kültürü algılarının destek ortalama algısının çalışılan okulun türü ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark çalıştıkları okul türü ilkokul olan öğretmenler ile çalıştıkları okul türü ortaokul olan öğretmenler arasında ($p=0,010$) ve çalıştıkları okul türü ilkokul olan öğretmenler ile çalıştıkları okul türü lise olan öğretmenler arasında ($p=0,000$) bulunmuştur. Buna göre; ilkokulda çalışan öğretmenlerin destek kültürü algıları ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerden daha yüksektir.

Tablo 69: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Yönetici Yaş	N	\bar{X}	SS	F	P	Scheffe Testi
Güç	31-40 ⁽¹⁾	36	3,57	0,59	3,198	0,042*	(1-3)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,28	0,70			
	50 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,22	0,74			
Rol	31-40	36	3,47	0,45	1,698	0,185	--
	41-50	187	3,36	0,53			
	50 ve üzeri	77	3,27	0,65			
Başarı	31-40 ⁽¹⁾	36	3,45	0,59	3,042	0,049*	(1-3)
	41-50 ⁽²⁾	187	3,14	0,79			
	50 ve üzeri ⁽³⁾	77	3,29	0,82			
Destek	31-40	36	3,56	0,71	0,863	0,423	--
	41-50	187	3,38	0,83			
	50 ve üzeri	77	3,42	0,83			

*P<0,05

Varyanslar tüm alt boyutlar için homojendir

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin yaşı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutlarından; “Rol” ve “Destek” ile yönetici yaşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Güç’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,198;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının güç ortalama algısının yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 31-40 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 50 ve üzeri olan öğretmenler arasında (p=0,038) bulunmuştur. Buna göre; yöneticisinin yaşı31-40 arasında olan öğretmenlerin güç kültürü algıları daha yüksektir.

‘Başarı’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu yönetici yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,042;p<0,05).

Örgüt kültürü algılarının başarı ortalama algısının yöneticisinin yaşı ile ilişkisi incelendiğinde farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda,

ortalamalar incelendiğinde bu fark yönetici yaşı 31-40 olan öğretmenler ile yönetici yaşı 50 ve üzeri olan öğretmenler arasında ($p=0,048$) bulunmuştur. Buna göre; yöneticisinin yaşı 31-40 arasında olan öğretmenlerin başarı kültürü algıları daha yüksektir.

Tablo 70: Öğretmenlerin Sahip Oldukları Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Yönetici Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	T	P
Güç	Lisans	180	3,39	0,71	2,551	0,011*
	Yüksek Lisans	120	3,18	0,70		
Rol	Lisans	180	3,40	0,58	1,938	0,054
	Yüksek Lisans	120	3,28	0,52		
Başarı	Lisans	180	3,26	0,76	1,079	0,282
	Yüksek Lisans	120	3,16	0,81		
Destek	Lisans	180	3,45	0,79	1,163	0,246
	Yüksek Lisans	120	3,34	0,83		

* $P<0,05$

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile yöneticilerinin öğrenim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeğinin alt boyutlarından; “Rol”, “Başarı” ve “Destek” ile yönetici öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Güç’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,511; p<0,05$).

Yönetici öğrenim durumu ‘lisans’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü gücü algılarının ($\bar{X}=3,39$) yöneticisinin öğrenim durumu ‘Yüksek lisans’ olan ($\bar{X}=3,18$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre; yöneticisinin öğrenim durumu lisans olan öğretmenlerin güç kültürü algıları daha yüksektir.

Tablo 71: Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Çalışan Öğretmen Sayısı Dağılımlarına Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Okuldaki Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	T	P
Güç	21-30 arası	36	3,68	0,67	3,414	0,001*
	40 ve üzeri	264	3,26	0,70		
Rol	21-30 arası	36	3,79	0,51	5,145	0,000*
	40 ve üzeri	264	3,29	0,54		
Başarı	21-30 arası	36	3,34	0,68	1,028	0,305
	40 ve üzeri	264	3,20	0,79		
Destek	21-30 arası	36	3,55	0,76	1,122	0,263
	40 ve üzeri	264	3,39	0,82		

*P<0,05

Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ölçeği alt boyutları ile çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem T-tesisi sonucunda örgüt kültürü algıları ölçeğinin alt boyutlarından; “Başarı” ve “Destek” ile çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

‘Güç’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=3,414;p<0,05).

Okuldaki öğretmen sayısı ‘21-30’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü gücü algılarının (\bar{X} =3,68) okuldaki öğretmen sayısı ‘40 ve üzeri’ olan (\bar{X} =3,26) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

‘Rol’ ortalamaları incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=5,145;p<0,05).

Okuldaki öğretmen sayısı ‘21-30’ olan öğretmenlerin örgüt kültürü rolü algılarının (\bar{X} =3,79) okuldaki öğretmen sayısı ‘40 ve üzeri’ olan (\bar{X} =3,29) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul Yöneticilerine Ait Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 72: Okul Yöneticilerine Ait Örgütsel Çatışma Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Alt Boyutlar		Güç	Rol	Başarı	Destek
Tümleştirme	r	0,152	0,162	0,384**	0,343**
	p	0,125	0,102	0,000	0,001
Kaçınma	r	0,266**	0,555**	-0,004**	0,014
	p	0,007	0,000	0,000	0,888
Ödün Verme	r	0,179	0,727**	0,036**	0,004
	p	0,070	0,000	0,721	0,982
Hükmetme	r	0,194*	0,538**	0,021**	0,012
	p	0,049	0,000	0,831	0,903
Uzlaşma	r	0,063	0,353**	0,196**	0,108
	p	0,529	0,000	0,047	0,278

Tablo 72 incelendiğinde;

- Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,384$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,343$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,266$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,555$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r= -0,004$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,727$).

- Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,194$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,538$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,353$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,196$).

Öğretmenlere Ait Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 73: Öğretmenlere ait Örgütsel Çatışma Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Alt Boyutlar		Güç	Rol	Başarı	Destek
Tümleştirme	r	0,096	0,193**	0,586**	0,653**
	p	0,096	0,001	0,000	0,000
Kaçınma	r	0,098	0,063	0,308**	0,322**
	p	0,090	0,277	0,000	0,000
Ödün Verme	r	0,133*	0,156**	0,514**	0,570**
	p	0,021	0,007	0,000	0,000
Hükmetme	r	-0,133*	-0,044	0,283**	0,341**
	p	0,021	0,446	0,000	0,000
Uzlaşma	r	0,106	0,169**	0,531**	0,593**
	p	0,067	0,003	0,000	0,000

Tablo 73 incelendiğinde;

- Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,193$).

- Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,586$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,653$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,308$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu kaçınma ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,322$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,133$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu rol arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,156$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,514$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu ödün verme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=0,570$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu güç arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=-0,133$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=-0,283$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu hükmetme ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=-0,341$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=-0,169$).

- Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu başarı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=-0,531$).
- Örgütsel çatışma alt boyutu uzlaşma ile örgüt kültürü alt boyutu destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P<0,05$, $r=-0,593$).

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stili Algıları İle Öğretmenlerin Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Algılamaları Arasındaki İlişki

Tablo 74: Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stili Algıları İle Öğretmenlerin Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Algılamaları Arasındaki İlişki

	ALT BOYUTLAR	YÖNETİCİ				
		Tümleştirme	Kaçınma	Ödün verme	Hükmetme	Uzlaşma
ÖĞRETMEN	Tümleştirme	0,015	0,061	0,048	-0,130	0,103
		0,879	0,541	0,631	0,191	0,301
	Kaçınma	-0,109	-0,039	-0,133	-0,084	0,003
		0,271	0,695	0,180	0,401	0,979
	Ödün verme	0,027	-0,009	-0,018	-0,177	0,096
		0,784	0,926	0,858	0,074	0,334
	Hükmetme	0,059	0,142	0,110	-0,114	0,091
		0,556	0,153	0,267	0,253	0,361
	Uzlaşma	-0,044	-0,030	-0,044	-0,055	-0,018
		0,662	0,764	0,658	0,582	0,857

Tablo 74 incelendiğinde, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tüm örgütsel çatışma alt boyutları algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($P>0,05$).

Okul Yöneticilerinin Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Algıları İle Öğretmenlerin Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki

Tablo 75: Yöneticilerinin Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Algıları İle Öğretmenlerin Kurumlarındaki Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişki

ALT BOYUTLAR		YÖNETİCİ				
		Güç	Rol	Başarı	Destek	
ÖĞRETMEN	Güç	r	0,084	0,05	-0,061	0,016
		p	0,396	0,618	0,541	0,871
	Rol	r	0,162	0,158	0,005	-0,007
		p	0,102	0,111	0,962	0,945
	Başarı	r	0,182	0,057	-0,027	0,004
		p	0,066	0,565	0,790	0,969
	Destek	r	0,132	0,065	-0,059	-0,032
		p	0,184	0,516	0,551	0,751

Tablo 75 incelendiğinde, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tüm örgüt kültürü algıları alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($P>0,05$).

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

5.1.1. Örgütsel Çatışma Envanterine Ait Sonuçlar:

1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin örgütsel çatışma envanteri alt boyutları olan;
 - ✓ Hükmetme ve kaçınma tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, hükmetme ve kaçınma tutumlarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir.
 - ✓ Ödün verme ve uzlaşma tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, ödün verme ve uzlaşma tutumlarının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.
 - ✓ Tümüleştirme (bütünleştirme) tutumuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, tümleştirme tutumlarının çok yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticileri çoğunlukla; karşılaştıkları çatışma durumlarında hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına eşit şekilde önem verdiklerini düşünmektedirler. Çatışmaları yönetirken problem çözme yöntemini kullandıklarını, her iki taraf için kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz edip, çözüm için neler yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ettiklerini düşünmektedirler.

Gümüşeli (1993) tarafından yapılan çalışmada da okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, tümleştirme stilinden sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Abacıoğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin tümleştirme stilini “her zaman” kullandıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca aynı araştırmada okul yöneticilerinin; uzlaşma stilini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stillerini “ara sıra”, hükmetme stilini ise “az” kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Öztay (2008) tarafından okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri algıları ile ilgili yapılan çalışmada da yöneticiler en yüksek puanı tümleştirme ve uzlaşma faktörlerinden, en düşük puanı ise hükmetme faktöründen almışlardır.

Öztaş ve Akın (2009) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin, çatışmalarda en fazla bütünleştirme yöntemini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre okul yöneticileri; bütünleştirme stratejisinden daha sonra ise uzlaşma, baskı, uyma ve kaçınma yöntemlerini kullanılmaktadırlar.

Özmen ve Aküzüm (2010) tarafından yapılan araştırmada da benzer bir sonuç bulunmuştur. Araştırmaya göre; okul yöneticilerinin, genellikle “tümleştirme” ve “uzlaşma” çatışma yaklaşımlarını benimsedikleri, diğer taraftan daha az sayıdaki okul yöneticisinin ise “hükmetme” ve “kaçınma” stratejilerine başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen, Leyla ve Cemal Aküzüm (2011) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin çatışma yönetme tarzlarına ilişkin olarak, en çok “tümleştirme ve uzlaşma”, en az ise “hükmetme ve kaçınma” tarzına başvurdukları anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu verilerden de anlaşılmaktadır ki okul müdürleri çatışmaları çözmede genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem olan tümleştirme stilini kullanılmaktadırlar.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma envanteri alt boyutları olan;

- ✓ Hükmetme, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, hükmetme, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma tutumlarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir
- ✓ Tümlleştirme (bütünleştirme) tutumuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, tümlleştirme tutumlarının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Buna göre; öğretmenler de yöneticilerinin çatışmaların yönetiminde tümlleştirme stratejisini diğer stratejilere göre daha çok kullandığını düşünmektedirler.

Gümüşeli (1993) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenler; okul müdürlerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede en fazla tümlleştirme stilini kullandıkları, tümlleştirme stilinden sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Aksu (2003) tarafından yapılan araştırmada da astların algılarına dayalı olarak çatışma yönetim stillerinin kullanılma sıklığına bakıldığında; araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin; yöneticilerinin en çok tümlleştirme stilini en az ise hükmetme stilini kullandıklarını algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantaş ve Özkan (2008) tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma çözmede “tümlleştirme ve uzlaşma” stillerini çoğunlukla kullandıklarını ifade ederken, “ödün verme ve kaçınma” stillerini ara sıra, “hükmetme” stilini ise az kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tanrıverdi (2008) tarafından yapılan çalışmada da öğretmen algılarına dayalı olarak çatışma yönetim stillerinin kullanılma sıklığına bakıldığında, en sık kullanılan stilin tümlleştirme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aynı araştırmada; tümlleştirme stilini sırasıyla uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme stillerinin izlediği görülmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin beş çatışma yönetim stilini de ara sıra düzeyinde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Erol (2009) tarafından yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve en az da hükmetme stilini kullanmaktadırlar.

Odabaşıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden en çok tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu verilerden de anlaşılmaktadır ki öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışmaları çözmede genellikle daha demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem olan tümleştirme stilini kullanmaktadırlar.

Okul yöneticileri ve öğretmenlere ait olan “tümleştirme” stili algıları ile ilgili sonuçlara baktığımızda öğretmenlerin ve yöneticilerin algı birlikteliği içinde olduğunu söyleyebiliriz.

3. Araştırmaya katılan okullarda görev alan okul yöneticilerinin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile çeşitli demografik değişkenler arasında yapılan analizler incelendiğinde;
 - ✓ Cinsiyet, bağlı olunan kurum, branş, yaş, şuan çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, okul türü, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri ile örgütsel çatışma algıları alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
 - ✓ Öğrenim durumu değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğrenim durumu lisans olan yöneticilerin, öğrenim durumu yüksek lisans olanlara göre uzlaşma tutumuna ilişkin algıları daha yüksektir. Öğrenim durumu lisans olan okul yöneticileri; yaşadıkları çatışma durumlarında kendilerince önemli olan bazı konularda; çatışma yaşadıkları tarafla karşılıklı olarak ödün verdiklerini ve öz veride bulduklarını düşünmektedirler.

- ✓ Medeni durum değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Medeni durumu bekâr olan yöneticilerin, evli olanlara göre uzlaşma tutumuna ilişkin algıları daha yüksektir. Bekâr olan okul yöneticileri; çatışma durumlarında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem verdikleri kadar, karşı tarafın ilgi ve isteklerinin doyurulmasına da önem verdiklerini düşünmektedirler.
- ✓ Mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından kaçınma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; mesleki kıdemi 16 yıl ve üstü yıl arasında olan okul yöneticileri; göreve yeni başlayan ya da kendilerinden daha az kıdemli olan okul yöneticilerine kıyasla çatışmaları çözmeye kaçınma stilini daha çok kullandıklarını düşünmektedirler. Mesleki kıdemi 16 yıl ve üstü olan okul yöneticilerinin; karşılaştıkları çatışma durumlarında hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunun iyileştirilmesi için zaman kazanma amacı taşıdıkları söylenebilir.

Abacıoğlu (2005) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin mesleki kıdemleri ile çatışma yönetimi stillerinden 'kaçınma' arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

4. Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları alt boyutları ile çeşitli demografik değişkenler arasında yapılan analizler incelendiğinde;
 - ✓ Cinsiyet, şuan çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri, yöneticilerinin eğitim düzeyi ve çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri ile örgütsel çatışma algıları alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
 - ✓ Medeni durum değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından kaçınma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Medeni durumu evli olan öğretmenlerin kaçınma tutumuna ilişkin algıları daha yüksektir. Buna göre; okul yöneticilerinin evli olan öğretmenler ile girdikleri çatışma durumlarında kaçınma stratejisini kullandıkları, genellikle sorunları çözmek, ortak bir çözüm

bulmak yerine, sorunları görmezden gelme ya da sorunun çözümünü bir başka zamana erteleme davranışı gösterdikleri söylenebilir.

- ✓ Bağlı olunan kurum değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özel okulda çalışan öğretmenlerin tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tutumlarına ilişkin algıları daha yüksektir. Özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin devlet okullarında çalışan okul yöneticilerine göre kaçınma ve hükmetme stratejileri yerine, astları ile girdikleri çatışma durumlarında daha çok tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma yaklaşımlarını sergiledikleri söylenebilir.
- ✓ Branş değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından tümleştirme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerin; tümleştirme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme tutumlarına ilişkin algıları branş öğretmenlerinden daha yüksektir.
- ✓ Yöneticinin cinsiyeti ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticisi erkek olan öğretmenlerin uzlaşma ve hükmetme tutumlarına ilişkin algıları daha yüksektir. Erkek yöneticilerin, karşılaştıkları çatışma durumlarında bayan yöneticilere göre uzlaşma ve hükmetme stillerini daha çok kullandıkları söylenebilir.
- ✓ Yaş değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından uzlaşma tutumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 21- 25 yaş aralığında yaşa sahip öğretmenlerin uzlaşma tutumuna ilişkin algıları daha yüksektir. Göreve yeni başlayan öğretmenler okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede daha uzlaşmacı davrandıklarını düşünmektedirler.

Tanrıverdi (2008) tarafından yapılan araştırmada da 21 -30 yaş arasındaki öğretmenlerle ilgili benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada; öğretmenlerin deneyim süresi arttıkça okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede hükmetme stilini daha yüksek düzeyde kullandığı, buna karşın

deneyim süresi az olan öğretmenlere karşı tümleştirme ve uzlaşma stillerini çatışmaları yönetmede daha yüksek düzeyde kullandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

- ✓ Öğrenim durumu değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tutumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma tutumlarına ilişkin algıları daha yüksektir.
- ✓ Meslekteki kıdem değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından kaçınma tutumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer meslektaşlarına göre yöneticilerinin çatışma durumlarında kaçınma stilini kullanma sıklığına ilişkin algıları daha yüksektir.
- ✓ Okul türü değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından tümleştirme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlkokulda çalışan öğretmenlerin; tümleştirme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme tutumlarına ilişkin algıları ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu durumda ilkokulda görev olan öğretmenlerin müdürleri ile diğer okulda görev alan öğretmenlere göre daha çok iletişim halinde olmaları, hitap ettikleri yaş grupları nedeniyle idare-veli-öğretmen birlikteliği ile çözümlenmesi gereken daha fazla çatışma durumu ile karşılaşmaları açıklanabilir.

Okul türü değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından ödün verme tutumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlkokulda görev alan öğretmenler lisede görev alan öğretmenlerden; ortaokulda görev alan öğretmenler yine lisede görev alan öğretmenlerden daha yüksek ödün verme tutumu algısına sahiptirler.

- ✓ Yöneticinin yaşı değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından hükmetme ve uzlaşma tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticisi 31-40 yaş arasında olan öğretmenlerin; yöneticilerinin çatışma

durumlarında hükmetme ve uzlaşma stillerini kullanma sıklığına ilişkin algıları daha yüksektir.

Yöneticinin yaşı değişkeni ile örgütsel çatışma algıları alt boyutlarından ödün verme tutumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 50 ve üzeri yaş arasında olan öğretmenlerin; yöneticilerinin çatışma durumlarında ödün verme stilini kullanma sıklığına ilişkin algıları daha yüksektir.

5.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Sonuçlar:

5. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin örgüt kültürü envanteri alt boyutları olan;
 - ✓ Güç ve rol kültürü algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; güç ve rol kültürü algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir.
 - ✓ Başarı ve destek kültürü algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; başarı ve destek kültürü algılarının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul yöneticilerinin okullarında; herkesin değerli görüldüğü, üyeler arasında karşılıklı ilişkilerin, bağlılığın, yardımlaşmanın ve güvenin esas alındığı, çalışanların yönetime katıldığı, kurallar ve prosedürlerden daha fazla işlerin ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda tutulduğu bir kültürün diğer kültür tiplerine göre daha baskın olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tanrıoğen (2013) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmaya göre; müdürler destek, görev, başarı boyutlarına “Her zaman” düzeyinde, bürokratik boyuta ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır.

6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü envanteri alt boyutları olan;
 - ✓ Güç, rol, başarı ve destek kültürü algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; güç, rol, başarı ve destek kültürü algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Buna göre; öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü algılamalarının tüm kültür tipleri için eşit seviyede olduğu, öğretmenlerin algılarına göre okullarındaki herhangi bir kültür tipinin diğer kültür tiplerine göre baskın olmadığı söylenebilir.

7. Araştırmaya katılan okullarda görev alan okul yöneticilerinin örgüt kültürü algıları alt boyutları ile çeşitli demografik değişkenler arasında yapılan analizler incelendiğinde;
- ✓ Cinsiyet, medeni durum, bağlı olunan kurum, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdem, görev alınan okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenleri ile örgüt kültürü algıları alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgüt kültürü algıları tüm bu demografik değişkenlerden bağımsızdır.
 - ✓ Branş değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından destek kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmeni olan okul yöneticilerinin; örgüt kültürüne ait destek kültürü algıları daha yüksektir. Sınıf öğretmenliği yapmış olan okul yöneticilerinin okullarında her çalışanın değerli olduğunu, ortaklık, aitlik, dostluk gibi değerlerin var olduğunu, öğretmenler arası ilişkilerin bu değerler çerçevesinde gelişmiş olduğunu, okulda yapılan işin en iyisini yapma eğiliminin yaygın olduğunu algıladıkları söylenebilir.
8. Araştırmaya katılan okullarda görev alan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları alt boyutları ile çeşitli demografik değişkenler arasında yapılan analizler incelendiğinde;
- ✓ Cinsiyet, medeni durum, yaş ve meslekteki kıdem değişkenleri ile örgüt kültürü algıları alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
 - ✓ Branş değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından başarı ve destek kültürleri arasında sınıf öğretmenleri lehinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre sınıf öğretmenlerinin; başarı ve destek kültürü algılamaları branş öğretmenlerinden daha olumludur
 - ✓ Bağlı olunan kurum değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından güç, rol, başarı ve destek kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özel okulda çalışan öğretmenlerin kurumlarında güç, rol, başarı ve destek kültürü algıları daha yüksektir. Bu sonuç, özel okulların dört farklı örgütsel kültür eğilimlerinin tümünü de, devlet okullarına göre daha üst düzeyde taşıdığını göstermektedir.

Örgüt kültürü konusunda sınıflama yapan bazı araştırmacılar (Lessem, 1990; Handy; 1981; Harrison, 1972), örgütlerin farklı kültürel eğilimlerden sadece birini katıksız olarak taşımalarının söz konusu olmadığını, aynı zamanda birden çok eğilimi birlikte taşıyabileceklerini ifade etmektedirler. Çalışmada çıkan sonuçlarda araştırmacıların bu düşüncelerini destekler niteliktedir.

İpek (1999) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığında, özel liselerin tüm boyutlara ilişkin algılarının resmi liselere göre daha üst düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

Altuğ (2014) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir. İlgili araştırmada da özel okulda çalışan öğretmenlerin rol (bürokratik) alt boyutunu daha yoğun şekilde algıladıkları sonucuna varılmıştır.

- ✓ Öğrenim durumu değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından güç, rol, başarı ve destek kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğrenim durumu ön lisans olan öğretmenlerin kurumlarında güç, rol, başarı ve destek kültürü algıları daha yüksektir.
- ✓ Görev alınan okulda çalışma süresi değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından rol kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Görev aldığı okulda 11- 15 yıl arasında çalışmış olan öğretmenlerin kurumlarında rol kültürü algıları daha yüksektir. Okullarında 11-15 yıl arasında görev alan bu öğretmenler, hiyerarşinin ve otoritenin ön planda olduğu, beklentilere ve kurallara uyumun esas alındığı, kişiselleştirilmemiş ilişkilerin var olduğu bir kültür yapısının örgütlerinde var olduğunu söylemişlerdir. Öğretmenlerin görev aldıkları okulda uzun yıllar (11-15 yıl) çalışmış olmalarının onlara belirli alışkanlıklar kazandırmasının, okul dönemlerinde yapılacak olan iş ve işlemlerin onlar için belirli rutinler haline dönüşmesinin okulda baskın olan kültürü rol kültürü olarak algılamalarında etkili olduğu söylenebilir.
- ✓ Okul türü değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından güç, rol, başarı ve destek kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İlkokulda çalışan öğretmenlerin kurumlarında başarı ve destek kültürü algıları daha yüksektir. İlkokulda çalışan öğretmenler; kurallardan çok işlerin ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda olduğu, herkesin işine yoğunlaştığı, bireysel sorumlulukla birlikte, takım çalışmasının da desteklendiği; ortaklık, aitlik ve dostluk gibi değerlerin var olduğu bir kültür yapısının örgütlerinde daha baskın olduğunu düşünmektedirler.

Lisede çalışan öğretmenlerin ise kurumlarında güç ve rol kültürü algıları daha yüksektir. Lisede çalışan öğretmenler; örgütlerinde hiyerarşinin ön planda olduğunu, gücün belirli kişilerde topladığını, itaatin esas olduğunu, işin kurallara uygun şekilde yapılmasının işin niteliğinden daha önemli olduğunu düşünmektedirler.

Liselerin güç kültürü eğilimini diğer eğilimlere göre daha üst düzeyde taşıması, Özcan (1996) tarafından liseler üzerinde yapılan ve liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin, en üst düzeyde yetkeci yönetim biçimine sahip olduklarını gösteren araştırma sonuçları ile bir paralellik göstermektedir.

Balcı (1998) tarafından yapılan araştırmada; lise yöneticilerinin en üst düzeyde göreve dönük (rol) oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin göreve dönük olmaları aynı zamanda güç eğilimlerini de yansıtmaktadır.

- ✓ Yöneticinin cinsiyeti değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından rol kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticisi kadın olan öğretmenlerin kurumlarında rol kültürü algıları daha yüksektir. Buna göre; bayan yöneticilerinin hiyerarşiyi, kuralları, prosedürleri erkek yöneticilere göre daha ön planda tuttukları, iş tanımlarına daha çok uydukları, okullarındaki her biriminin bir makine gibi uyumlu çalışmasını önemsedikleri ve bu doğrultuda hareket ettikleri söylenebilir.
- ✓ Yöneticinin yaşı değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından güç ve başarı kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticisi 31-40 yaş arasında olan öğretmenlerin kurumlarında güç ve başarı kültürü algıları daha yüksektir. 31-40 yaş aralığında olan yöneticilerin, okullarında yapılacak işin niteliğine önem verdikleri ve öğretmenler tarafından da yapılacak işe önem

verilmesini, öğretmenlerin bütünüyle işlerine yoğunlaşmasını istedikleri fakat; öğretmenlere bu bilinci kazandırma yolunda buldukları statünün onlara sağladığı gücüde baskın bir şekilde kullandıkları, kurallara uymayı şart koştukları, öğretmenlerden ve çalışanlardan itaat bekledikleri söylenebilir.

- ✓ Yönetici öğrenim durumu değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından güç kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticisinin öğrenim durumu lisans olan öğretmenlerin kurumlarındaki güç kültürü algıları, yöneticisi yüksek lisans öğrenimi görmüş olan öğretmenlerden daha yüksektir.
- ✓ Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile örgüt kültürü algıları alt boyutlarından güç ve rol kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okulunda 21 ile 30 arasında öğretmen bulunan öğretmenlerin, kurumlarındaki güç ve rol kültürü algıları okullarında 1-10 ve 11-20 arası ve 40 ve daha üzeri öğretmen bulduran meslektaşlarından daha yüksektir.

5.1.3. Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları İle Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar:

9. Okul yöneticilerine ait çatışma yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösterir analizler incelendiğinde;
 - ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan tümleştirme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan destek ve başarı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; tümleştirme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.
 - ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan kaçınma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı kültürü arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı kültürü algılarının azaldığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri var olan sorunlarla uğraşmak yerine sorunun çözümünü erteleme, sorunu görmezden gelme tutumu içinde oldukça, okuldaki başarı kültürü algıları olumsuz etkilenmekte; kurallardan çok işin önemsendiği, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir kültürün var olduğuna dair algılar olumsuzla dönüşmektedir.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan kaçınma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri var olan sorunlarla uğraşmak yerine sorunun çözümünü erteleme, sorunu görmezden gelme tutumu içinde oldukça; okulda hiyerarşi, otorite, rasyonelliğin ön planda olduğu, her şeyin önceden planlanması ve belirlenmesinin önemsendiği bir kültürün var olduğuna dair algılar artmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan kaçınma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan güç kültürü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan ödün verme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; ödün verme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışma durumlarında karşı tarafın isteklerine boyun eğme, taviz verme tutumu içinde oldukça; okulda sözleşmeye dayalı kişisel yükümlülüklerin söz konusu olduğu,

örgüt üyelerinden beklenen kişisel sadakatin yasal yaptırımlarla desteklendiği bir kültürün var olduğuna dair algılar yüksek oranda artmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışma durumlarında çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümlerini empoze etme tutumu içinde oldukça, rasyonel ve yasal yapılanmalarının söz konusu olduğu, hiyerarşik kararlar ve kişisel olmayan ilişkilerin esas alındığı bir kültürün var olduğuna dair algılar artmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan güç kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan uzlaşma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; uzlaşma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan uzlaşma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Buna göre okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; uzlaşma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı kültürü algılarının da arttığı söylenebilir.

10. Öğretmenlere ait çatışma yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösterir analizler incelendiğinde;

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan tümleştirme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algıları da artmaktadır.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan tümleştirme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı kültürü algıları da artmaktadır.

Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere etme, karşılaştırma ve problem çözme yönetimlerini kullanma tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin kurallardan çok işin önemsendiği, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir kültürün örgütlerinde var olduğuna dair olan algıları da artmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan tümleştirme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan destek kültürü arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki destek kültürü algıları da artmaktadır.

Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere etme, her iki taraf için kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz etme tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin herkesin değerli görüldüğü, alınacak kararlara herkesin katılmasının önemsendiği, informal ilişkilerin, yardımlaşmanın ön planda olduğu bir örgüt yapısına dair olan algıları da yüksek oranda artmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan kaçınma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede kaçınma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan ödün verme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan güç ve rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede ödün verme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç ve rol kültürü algıları da artmaktadır.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan ödün verme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede ödün verme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır.

Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; karşı tarafın isteklerine boyun eğme, taviz verme tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin herkesin değerli görüldüğü, alınacak kararlara herkesin katılmasının önemsendiği, informal ilişkilerin, yardımlaşmanın ön planda olduğu, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir örgüt yapısına dair olan algıları da artmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan güç kültürü arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede; hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki güç kültürü algılarının azaldığı söylenebilir.
- Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; karşılaştıkları çatışma durumlarında çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümlerini empoze etme tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin hiyerarşinin ön planda tutulduğu, statünün, denetimin, itaatin esas alındığı,

yetkilerin üst yöneticilerde toplandığı bir örgüt yapısına dair olan algıları da azalmaktadır.

- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan hükmetme ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede hükmetme stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan uzlaşma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan rol kültürü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede uzlaşma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki rol kültürü algıları da artmaktadır.
- ✓ Çatışma yönetimi alt boyutu olan uzlaşma ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan başarı ve destek kültürleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul yöneticileri karşılaştıkları çatışmaları yönetmede uzlaşma stilini kullanma sıklığını arttırdıklarında okullarındaki başarı ve destek kültürü algıları da artmaktadır.

Öğretmenler ile karşı karşıya geldikleri çatışma durumlarında yöneticiler; karşı tarafla birlikte bazı isteklerinden vazgeçme, ortak bir noktada buluşmak için çaba sarf etme tutumu içinde oldukça, öğretmenlerin herkesin değerli görüldüğü, alınacak kararlara herkesin katılmasının önemsendiği, informal ilişkilerin, yardımlaşmanın ön planda olduğu, çalışanların işlerine yoğunlaştığı, esnek bürokrasi ve esnek bir yapılanmanın esas alındığı bir örgüt yapısına dair olan algıları da artmaktadır.

5.1.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Ait Olan Sonuçların Karşılaştırılmasına Ait Sonuçlar:

11. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamaları arasındaki ilişki incelendiğinde;
- ✓ Okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde kullandıklarını düşündükleri çatışma yönetim stilleri alt boyutları (tümleştirme- kaçınma- ödün verme- hükmetme- uzlaşma) ile öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre; okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kullandıklarını düşündükleri çatışma yönetim stilleri algıları, öğretmenlerin onlar hakkında düşündükleri çatışma yönetim stilleri algılarından bağımsız olduğu söylenebilir.
12. Okul yöneticilerinin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları ile öğretmenlerin kurumlarındaki örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki incelendiğinde;
- ✓ Okul yöneticilerinin okullarındaki örgüt kültürü (güç – başarı – destek- rol) algıları ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının, öğretmenlerin okul kültürü algılarından bağımsız olduğu söylenebilir

5.2. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

5.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler

- Okul yöneticilerinin örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stillerinin önemini ve ilişkisini kavrayabilecekleri hizmet içi eğitimler alması sağlanarak, bu alanda yeterlilik kazanmaları teşvik edilmelidir.

- Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları tüm boyutlarda devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarından daha yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları gözden geçirilmeli, örgütsel kültürün eğitim ve öğretim faaliyetlerinde ne denli önemli olduğu unutulmadan örgüt kültürü oluşturulması ve geliştirilmesi yönünde devlet okullarının lehinde adımlar atılmalıdır.
- Liselerde görev yapan öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre güç ve rol kültürü algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da liselerde klasik yönetim anlayışının var olduğunu çağrıştırmaktadır. Bu eğilimlerin çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda değiştirilebilmesi için, liselerdeki yöneticilerin yönetim tarzları, yaptıkları uygulamalar ve örgüt kültürünü oluşturan diğer unsurlar gözden geçirilmeli, bu durumun sebepleri araştırılmalı, yöneticiler ve öğretmenler eğitilmeli, eğitim – öğretim faaliyetlerinde okuldaki her gurubun söz sahibi olabileceği bir yönetim tarzı benimsenebilmesi için çaba sarf edilmelidir.
- Çalıştıkları okulda 11-15 yıl arasında çalışan öğretmenlerin rol kültürü algıları diğer meslektaşlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, uzun yıllar aynı okulda görev alan öğretmenler için okuldaki iş ve işlemlerin birer rutin haline dönüştüğü, bu öğretmenlerin bürokrasiye uymayı işlerin yapılmasından ve amaçların gerçekleştirilmesinden daha öncelikli tuttıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun tutarlılığı, örneklem sayısı arttırılarak ve değiştirilerek benzer çalışmalar ile sınanmalı, ayrıca bu durumla öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri, okul yöneticilerinin yönetim ve liderlik biçimleri gibi değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmelidir.

- Yöneticisinin cinsiyeti kadın olan öğretmenlerin, okullarındaki rol kültürü algıları yöneticisi erkek olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Bayan yöneticilerin yönetsel yetkinlikler bakımından klasik yönetim eğilimi sergiledikleri söylenebilir. Bayan yöneticilerin bu eğilimlerinin çağdaş yönetim anlayışlarına yaklaşabilmesi için, hizmet içi eğitimler alması sağlanmalıdır.
- Araştırmada; yöneticilerin görüşlerine göre çatışma yönetim stratejilerinden ödün verme stratejisi ile örgüt kültürü alt boyutu olan rol kültürü arasında yüksek derecede olumlu bir ilişki çıkmıştır. Buna göre karşılaştıkları çatışmaları çözümlenmede sıklıkla ödün verme stratejisini kullanan okul yöneticilerinin, klasik yönetim anlayışlarının geçerli olduğu kurumlarda görülebilecek olan rol kültürü algılarının okullarında artmasına sebep oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, ödün verme stratejisini sıklıkla kullandığını düşünen okul yöneticilerinin çatışmalar karşısında kullandıkları çatışma yönetim stillerini gözden geçirmeleri gerekmektedir.
- Araştırmada; öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stili olan tümleştirme ile örgüt kültürü alt boyutu olan destek kültürü arasında yüksek derecede olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu anlamda okul genelinde destek kültürü algılarının artırılması için, karşılaşılan çatışma durumlarında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tümleştirme stilini kullanma sıklığı artırılmalı, öğretmen ve yöneticilere çatışma yönetimi ve stilleri ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmeli, okullarda daha demokratik yönetim biçimlerinin oluşturulması için sorunların çözümünde öğrenciler ve öğretmenlere de söz hakkı tanınmalıdır.

5.2.2. Araştırmaya ilişkin Öneriler

Çatışma yönetim stilleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda:

- Araştırma kapsamına alınan yönetici, öğretmen ve okul sayısı arttırılabilir.
- Araştırma, belirli bir ilçe sınırlandırılmayıp il genelinde yapılabilir.
- Çatışma yönetimi ve örgüt iklimi arasındaki ilişki okul türlerine (İlkokul-ortaokul-lise- üniversite) göre ayrı olarak ele alınarak tek bir çalışma başlığı altında incelenebilir.
- İlişkisi araştırılan demografik değişkenlere, çatışma yönetimi stilleri ve örgüt kültürü algılarını etkileyebileceği ön görülen farklı demografik değişkenler eklenebilir.
- Çatışma yönetimi stilleri ve örgüt kültürü algıları ile cinsiyet, yaş, kıdem gibi bu çalışmada kullanılan bazı demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı konusunda bu çalışmada çıkan sonuçlar ile diğer araştırma sonuçları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda; bu araştırma ile diğer araştırmalar arasında çelişkili sonuçlar olduğu görülmüştür. Buna göre; farklı örneklemeler üzerinde benzer çalışmalar yapılarak konuya tutarlılık getirilebilir.
- Okullarda meydana gelebilecek çatışma türleri araştırılarak müdürlerin ve öğretmenlerin bu çatışma türlerine göre çatışma yönetimi stillerinin farklılaşp farklılaşmadığı araştırılabilir ve sonuçlar birbirleri ile karşılaştırılabilir.
- Örgüt kültürü algıları ile yapılan araştırmalarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin yanı sıra öğrencilerin ve velilerinde görüşleri alınarak, sonuçlar birbirleri ile karşılaştırılabilir.

- Yöneticilerin çatışma yönetim stillerinin yanı sıra öğretmen, öğrenci ve veliler arasında ortaya çıkan çatışmalarda her bir grubun hangi çatışma yönetme stillerini kullandıkları konusunda araştırmalar yapılabilir.
- Nicel olarak yapılan bu araştırma, daha derinlemesine bulgulara ulaşabilmek için okullardan gözlem, görüşme vb. nitel yöntem ve tekniklerle veriler toplanarak yapılabilir, nitel ve nicel sonuçlar birbirleri ile karşılaştırılabilir.
- Eğitim dışındaki sektörlerde çatışma yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler araştırılarak, bulunan sonuçların bu alandaki literatürü zenginleştirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, M. (2005). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Adler ve Zhu. (2005). [Aktaran: Beyza Himmetoğlu, *İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2014.]
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkırman, A. D. (1998). *Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:2.
- Aksu, A. (2003). *Örgütsel Çatışma Yönetimi*. Ege Eğitim Dergi 2: 99-107.
- Aktaran, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Tügiad Yayınları.
- Akyön, F.V. (2008). *İş yerimde Şiddete Karşı Çalışanların Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Allaire Y. ve Firsirotu, M. (1984). *Theories of Organizational Culture. Organization Studies*.5(3),193-226.

Altuğ, G. (2014). *Okullarda Örgüt Kültürü ile Öğretmenlerin Sendikalara İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Alvesson, M. (1990). *On the Popularity of Organizational Culture. Acta Sociologica*,33, 31-49.

Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Alguları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.

Arslan H., Kuru M. ve Satıcı, H. (2005). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 44, 449-472.

Arslan, Ş. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Söke İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Arslantaş, H.İ. ve Özkan M. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi*. Kastamonu Eğitim Dergisi, Mayıs, Cilt:20 No:2, 555-570.

- Arslan, Ş. (2003). *Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ataman, (1995). [Aktaran: Didem Arlı, *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2011.]
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bahar, E. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balcı, A. (1998). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri*. Türkiye'de Eğitim Yönetimi. Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na Armağan. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, (2006). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]
- Başaran, İ. E. (1990). *Eğitim Psikolojisi: Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi

- Baykal K. ve Kovancı A. (2008). *Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Cilt 3, Sayı 3(21-38).
- Boucher, M. M. (2013). *The Relationship Of Principal Conflict Management Style and School Climate*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of South Carolina, South Carolina.
- Bozkurt, T. (1997). *İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodjik Sorunlar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (2. Baskı)*. İstanbul: Kal-Der Yayını
- Bulman ve Terence, (1990). [Aktaran: Z. Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.]
- Bumin, B. (1982). *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını
- Bursalıoğlu, (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Cameron ve Quin, 1992 [Aktaran: Özden Yaprak Kaya. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi -Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2015.]

- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Valued Framwork*. Boston, USA: Addison-Wesley Reading.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (1993). *Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması*, 21. Yüzyıla Doğru Eğitim Yapıları Sempozyumu, Politikalar, Planlama, Tasarım. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Baskı Atölyesi.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dahler, (1994). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]
- Davis, K. (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı (Çev. Kemal Tosun Başkanlığında bir komisyon)* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures. Massachuestts: Addison-Wesley Publising*.
- Değirmenci, H. A. (2008). *Örgüt Kültürü Ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Deshpande, R. ve Farley, J. U. (2004). *Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, And Firm Performance: An International Research Odyssey*. International Journal of Research Marketing. Vol.21, Issue.1, s.3-22.

Deutsch, (1987). [Aktaran: Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara, 2013.]

Deutsch, M. (1997). *Subjective Features of Conflict Resolution: Pyschological, Social and Cultural Influences*. In r. Vayrynen (Ed.), *New dictictions Theory*. California: Sage Publishing

Dinçer, Ö. (1994). *Strateji Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık

Dyer, W. G. (1988). *The Cycle of Culture Evolution in Organizations*. In R. Kilmann and Others (eds.), *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Josseybass.

Dwyer, S., Richard, O. C. (2003). *Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture*, *Journal of Business Research*. Vol.56, Issue.12, s.1009-1019.

Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü 30.YU Yayınları.

- Eren, (1998). [Aktaran: Şakir Arslan, *Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Söke İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul, 2014.]
- Eren, (2000). [Aktaran: Didem Arlı, *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2011.]
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Eröz, M. (1984). *Marxizim, Leninizm ve Tenkidi*. Ankara: İrfan Yayınları
- Erdoğan, İ. (2000). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayını

Evcimen, T. (2006). [Aktaran: Fehmi Volkan Akyön, *İş yerimde Şiddete Karşı Çalışanların Çatışma Yönetimi Yaklaşımları, Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008.]

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Gonzalez, J. L. ve Rime, B. (2002). Cultural Dimensions, Socioeconomic Development, Climate and Emotional Hedonic Level. *Cognition and Emotion*, 16(1), 103-125.

Gregory, (1983). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Hampden, C. (1992). *Creating Corporate Culture*. New York: Addison Publishing Co.

- Handy, (1981). [Aktaran: Cemaletin İpek, *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*, Doktora Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 1999.]
- Handy, C. (1996). *Gods of management: The changing work of organizations*. (5th Edition). New York, USA: Oxford University Press.
- Harrison, (1972). [Aktaran: Cemaletin İpek, *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*, Doktora Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 1999.]
- Hicks, (1977). [Aktaran: Özkan Yeniçeri, *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetim IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.*]
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Hodgetts ve Luthans, (1996). [Aktaran: Özden Yaprak Kaya. *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi -Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2015.]
- Hofstede, (1980). [Aktaran: Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.]

Hofstede v.d. (1990). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Hoover, D. R. (1990). *Relationships among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools* (Unpublished Dissertation), Auburn University, Alabama.

Hunt, Osborn ve Schermerhorn, (1997). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]

İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

İpek, C. (1999). *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*, Doktora Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van

İra N., Şahin S. (2011). *Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1.

İşcan Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,21(1),119-135.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcioğlu ve Alioğulları, (2012). *Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3-4.

Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Kaushal ve Kwantes, (2006). [Aktaran: Kenan Okul, *Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2011.]

Kaya, Y. K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Limited Şirketi

Kaya, Ö.Y. (2015). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi -Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Kelly, (1970). [Aktaran: Özkan Yeniçeri, *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.]

Kets ve Miller, (1988). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]

Kılavuz, D. P. (2002). *Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Yönetme Tarzının Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Kilmann, R.H. v.d. (1988). *Variations in Value Orientations*. Evanstone,İllnois: Row, Peterson and Company.

Kocaman, Serpil ve Seyfettin. Ve Çakır, N., (2012). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 28.

Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*(12.Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.

Kozan, (1994). [Aktaran: Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, İstanbul, 2013.]

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, Cuma. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 219–242.

Lessem, (1990). [Aktaran: Cemaletin İpek, *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*, Doktora Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 1999.]

- Lundberg, (1985). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]
- Moles, A. (1983). *Kültürün Toplumsal Dinamiği (Çev. Nuri Bilgin)*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları. No: 21.
- Moore, (1985). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]
- Murphy, J. (1997). *Managing Conflict at Work*. Newyork: Business One Irwin/Mirror Press
- Nelson ve Campbell, (1997). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]
- Newstrom J. W. Ve Davis K., (1993). [Aktaran: Ahmet İhsan Şamdan, *Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2008.]
- Odabaşoğlu, F. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetme Stilllerine İlişkin Öğretmen Alguları*, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Okul, K. (2011). *Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Özalp, İ. (1989). *Örgütlerde Çatışma*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7,Sayı:1, Eskişehir.

- Özcan, P. I. (1996). *Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri, Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdeveciöglu, M. (1995). Organizasyon Kültürü. M. Özel (ed.), *Stratejik Liderlik ve Yönetim* (2. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık
- Özer, K. (2003). *Gerçek Yönetişim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özkalp, E. (1992). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özkalp, (1995). *Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, Cilt:1 S.60. Eskişehir.
- Özmen ve Aküzüm, (2010). *Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 2, Issn: 1309 -8012 (Online).
- Özmen, Leyla ve Cemal Aküzüm, (2011). *Yönetici Görüşlerine Göre, Okul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavrı Alışları*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 86-100.
- Öztaş ve Akın, (2009). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma*. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Issn: 1309 -8039 (Online).

- Öztay, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Bağcılar İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Pages, (1970). [Aktaran: Özkan Yeniçeri, *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.]
- Peters T. ve Waterman R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış (Çev: Selami Sargut)*. İstanbul: Altın Kitap
- Pheyses, (1993). [Aktaran: Kezban Kılıç Sönmez, *Müdür Yardımcıları Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkileri (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2013.]
- Pheyse, D. C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
- Quin R. S. ve Cameron Kim S. (1992). *Report On Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Massachusettes: Adison – Wesley.
- Pondy, (1992). [Aktaran: Özkan Yeniçeri, *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.]
- Rahim M. A. (1983). [Aktaran: Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara, 2013.]

Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Connecticut: Praeger.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, The International Journal of Conflict Management. 13 (3), 206-235.

Robbins, S. (1977). *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi, Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım* (Çev. B.A Himmetoğlu, A. Ergenç). İzmir: Ege Üniversitesi İkt. Ve Tic. İl. Fak. Yayını.

Robbins, (1988). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Robbins, P.S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk). İstanbul: Etem Yayınları.

Ross, (1993). [Aktaran: Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara,2013.]

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*. Bursa: BİTİA Yayını

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütlerde Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi

Sargut, S. A. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.

Sathe, (1983). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Schein, (1970). [Aktaran: Nezahat Güçlü, *Örgüt Kültürü*,
http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf,
 Erişim tarihi: 29 Nisan 2015.]

Schein, (1975). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel
 Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]

Schein, (1990). [Aktaran: Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi,
 Ankara, 2007.]

Singh, (1990). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi,
 Ankara, 2014.]

Sökmen A. ve Yazıcıoğlu İ. (2005). *Thomas Model Kapsamında Yöneticilerin Çatışma
 Yönetim Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*. Ticaret
 ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1.

Sönmez, K. (2013). *Müdür Yardımcıları Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul
 Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkileri (İstanbul İli
 Bayrampaşa ilçesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi,
 İstanbul.

Şamdan, A. İ. (2008). *Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*,
 Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Şimşek, A. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi - Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Simircich, (1983). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]
- Stewart, (1997). [Aktaran: Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.]
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013) *Using Multivariate Statistics (Sixth ed.)*. Pearson: Boston.
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi*, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin Okul İklimi Alguları Arasındaki İlişki (Bursa İl Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti..

Thompson, (1967). [Aktaran: Özkan Yeniçeri, *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009.]

Tosun, K. (1996). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları

Trice ve Beyer, (1984). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Trice ve Beyer, (1987). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Uç, H. (2013). *İlkokul Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki (Maltepe İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları

Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wilkins ve Patterson, (1988). [Aktaran: Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kùltürler*, Pegem Akademi, Ankara, 2014.]

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kùltür Sanat Yayıncılık.

Yılmaz, Z. (1986). *İşletmelerde Amaç Uyuşmazlıkları ve Çözüm İmkânları*. Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi, Cilt:7, S:2, Syf:46.

EKLER

EK-1 KİŞİSEL BİLGİLER FORMU (ÖĞRETMEN)

Değerli öğretmenler,

Bu uygulamanın amacı ‘‘ Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki’’yi ortaya koymaktadır. Bu çalışmadan elde edilebilecek sonuçların amacına uygun/sağlıklı biçimde değerlendirilmesi için her ifadeye tek bir yanıt verecek şekilde anketi doldurmanız son derece önemlidir. Anket formunu yanıtlarken ad-soyad belirtmeniz gerekli değildir. Değerlendirme gizlilik içerisinde yapılacak ve cevaplar sadece bu çalışma için kullanılacaktır.

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Latife KABAKLI ÇİMEN

Tez Danışmanı

Fatmanur BAĞDATLI

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

21- 25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

Bekar Evli

4. Öğrenim Durumunuz:

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Mesleki Kıdeminiz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve üstü

6. Şuan Çalıştığınız Okulda Çalışma Süreniz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve üstü

7. Branşınız:

Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

8. Okulunuzun Türü:

İlkokul Ortaokul Lise

9. Bağlı Olduğunuz Kurum:

Kamu Özel

10. Yöneticinizin Cinsiyeti:

Bayan Erkek

11. Yöneticinizin Yaşı:

21-30 31- 40 41-50 51 ve üzeri

12. Yöneticinizin Eğitim Düzeyi:

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

13. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı:

1 -10 arası 11-20 arası 21 – 30 arası 40 ve üzeri

EK - 2 KİŞİSEL BİLGİLER FORMU (YÖNETİCİ)

Değerli yöneticiler,

Bu uygulamanın amacı “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”yi ortaya koymaktır. Bu çalışmadan elde edilebilecek sonuçların amacına uygun/sağlıklı biçimde değerlendirilmesi için her ifadeye tek bir yanıt verecek şekilde anketi doldurmanız son derece önemlidir. Anket formunu yanıtlarken ad-soyad belirtmeniz gerekli değildir. Değerlendirme gizlilik içerisinde yapılacak ve cevaplar sadece bu çalışma için kullanılacaktır.

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Latife KABAKLI ÇİMEN
Tez Danışmanı

Fatmanur BAĞDATLI
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

21- 25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

Bekar Evli

4. Öğrenim Durumunuz:

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Mesleki Kıdeminiz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve üstü

6. Şuan Çalıştığınız Okulda Çalışma Süreniz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve üstü

7. Branşınız:

Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

8. Okulunuzun Türü:

İlkokul Ortaokul Lise

9. Bağlı Olduğunuz Kurum:

Kamu Özel

10. Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı:

1 -10 arası 11-20 arası 21 – 30 arası 40 ve üzeri

EK-3 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA STİLLERİ ÖLÇEĞİ (Öğretmen)

Aşağıda anlaşmazlık-çatışma durumlarında yöneticinizin gösterilebileceği davranış biçimlerine yönelik 28 madde verilmiştir.

Yöneticinizle yaşadığınız çatışma durumlarında, yöneticiniz aşağıda verilen davranış biçimlerini hangi sıklıkla kullanmaktadır?

Her davranış karşısında yer alan kutulardaki rakamlar; davranışların sıklığını göstermektedir.

Geçmişte yaşadığınız çatışma durumlarını da düşünerek en uygun cevabı bulmaya çalışınız.

Görüşünüzü, her davranış karşısında yer alan kutulardaki ilgili rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz.

Soru no:	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Herhangi bir konuda yöneticinizle aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda yöneticiniz;	Her Zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle incelemeye çalışır.	5	4	3	2	1
2	Bizlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elinden geleni yapar.	5	4	3	2	1
3	Bizlerle olan uyuşmazlıklarını saklamaya çalışır.	5	4	3	2	1
4	Görüşlerini bizim görüşlerimizle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılması için çalışır.	5	4	3	2	1
5	Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayacak şekilde çözümler bulmak için bizimle iş birliği yapmaya çaba gösterir.	5	4	3	2	1
6	Bizimle görüş ayrılıklarını açıkça konuşmaktan genellikle kaçınır.	5	4	3	2	1
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışır.	5	4	3	2	1
8	Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	5	4	3	2	1
9	İstedığı doğrultuda karar çıkması için otoritesini kullanır.	5	4	3	2	1
10	İsteklerimizi genellikle dikkate alır.	5	4	3	2	1
11	Bizim isteklerimize boyun eğer.	5	4	3	2	1
12	Sorunları birlikte çözebilmek için bizimle tam ve doğru bilgi alışverişinde	5	4	3	2	1
13	Genellikle bizlere tavizkar davranır.	5	4	3	2	1
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için ortak bir yol önerir.	5	4	3	2	1
15	Uzlaşmaya varmak için bizlerle görüşmelerde bulunur.	5	4	3	2	1
16	Bizlerle ters düşmekten kaçınır.	5	4	3	2	1
17	Bizlerle herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınır.	5	4	3	2	1
18	Kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullanır.	5	4	3	2	1
19	Genellikle bizlerin önerileri doğrultusunda hareket eder.	5	4	3	2	1
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödünde verebilir.	5	4	3	2	1
21	Genellikle herhangi bir olayın kendisiyle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip eder.	5	4	3	2	1
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için hepimizin endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösterir.	5	4	3	2	1
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yapar.	5	4	3	2	1
24	Bizim beklentilerimizi karşılamaya çalışır.	5	4	3	2	1
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.	5	4	3	2	1
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için duygularını içine saklar.	5	4	3	2	1
27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	5	4	3	2	1
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösterir.	5	4	3	2	1

EK-4 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA STİLLERİ ÖLÇEĞİ (Yönetici)

Aşağıda anlaşmazlık/çatışma durumunda gösterilebilecek çeşitli davranış biçimlerine ilişkin 28 ifade (madde) verilmiştir.

Aşağıdaki ifadeleri bir yönetici olarak, yönettiğiniz kurumda ortaya çıkan çatışmaların üstesinden nasıl geldiğinizi yansıtacak şekilde cevaplayınız. Mümkünse bu ifadelere en son yaşadığınız çatışma durumunu hatırlayarak cevap vermeye çalışınız. İş arkadaşınızla olan çatışmalarda gösterdiğiniz davranışı en iyi biçimde yansıtan cevap, en sağlıklı cevap olacaktır.

Soru no:	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ Herhangi bir konuda çalışanlarınızla aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda siz;	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
3	Kendimi ortaya atmaktan kaçınıyorum ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	5	4	3	2	1
5	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	5	4	3	2	1
6	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınıyorum.	5	4	3	2	1
7	Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	5	4	3	2	1
9	İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	5	4	3	2	1
10	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	5	4	3	2	1
11	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.	5	4	3	2	1
12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	5	4	3	2	1
13	İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	5	4	3	2	1
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.	5	4	3	2	1
15	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	5	4	3	2	1
16	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
17	İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınıyorum.	5	4	3	2	1
18	İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	5	4	3	2	1
19	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	5	4	3	2	1
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim için ödünde verebilirim.	5	4	3	2	1
21	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	5	4	3	2	1
22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
23	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	5	4	3	2	1
24	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	5	4	3	2	1
26	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınıyorum.	5	4	3	2	1
28	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	5	4	3	2	1

EK-5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda okulunuzdaki öğretmenler ve yöneticilerde gözlenebilecek bazı davranışlarla ilgili 36 madde verilmiştir. Sizden istenen yöneticilerinizin ve öğretmenlerin bu davranışları sergileme sıklığıyla ilgili düşüncelerinizi yuvarlak içine almanızdır.

Soru No:	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ Çalışmakta olduğum bu okulda,	Çok kathıyorum	Kathıyorum	Kararsızım	Kathılmıyorum	Hiç Kathılmıyorum
1	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	5	4	3	2	1
2	Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	5	4	3	2	1
3	Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	5	4	3	2	1
4	Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	5	4	3	2	1
5	Kuralsızlıkların yönetilmesi için sıkı disiplinler söz konusudur.	5	4	3	2	1
6	Alt-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	5	4	3	2	1
7	Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	5	4	3	2	1
8	Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	5	4	3	2	1
9	İşlerin zamanında ve kurallara uyun yapılmasına önem verilir.	5	4	3	2	1
10	Herkesin her anı planlanmıştır.	5	4	3	2	1
11	Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.	5	4	3	2	1
12	Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	5	4	3	2	1
13	Resmi ilişkiler ön plandadır.	5	4	3	2	1
14	Yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	5	4	3	2	1
15	Her şeyin bir standardı vardır.	5	4	3	2	1
16	Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	5	4	3	2	1
17	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	5	4	3	2	1
18	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	5	4	3	2	1
19	Formalitelere çok sonuca önem verilir.	5	4	3	2	1
20	Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	5	4	3	2	1
21	Ödüllendirmede başarı esas alınır.	5	4	3	2	1
22	Yanlısı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	5	4	3	2	1
23	Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	5	4	3	2	1
24	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	5	4	3	2	1
25	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	5	4	3	2	1
26	Güçlü bir rekabet söz konusudur.	5	4	3	2	1
27	Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	5	4	3	2	1
28	Alınan kararlar doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	5	4	3	2	1
29	Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır	5	4	3	2	1
30	İşbirliği rekabete tercih edilir.	5	4	3	2	1
31	Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	5	4	3	2	1
32	Herkes birbirinin görüş ve önerilerine saygılıdır.	5	4	3	2	1
33	Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	5	4	3	2	1
34	Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır.	5	4	3	2	1
35	Herkes okuluyla gurur duyar.	5	4	3	2	1
36	Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	5	4	3	2	1
37	Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	5	4	3	2	1

EK -6 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER

YNT: Çatışma Yönetimi Stilleri Anketi Kullanım İzni Hak,



Ali Gumuseli (aligumuseli@hotmail.com) Kişilere ekle 13.08.2014 ▶

Kime: fatmanur bağdatlı ▼

Merhaba Fatmanur hanım, Çalışmanızda benim Türkçeye uyarlamasını yaptığım kısa adı ROCK II olan anketi referans göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ali İlker Gümüşeli

Samsung Mobile tarafından gönderildi

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: fatmanur bağdatlı <fatmanur_bagdatli@hotmail.com>

Tarih:13 08 2014 00:57 (GMT+02:00)

Alıcı: ilker.gumuseli@okan.edu.tr,aligumuseli@hotmail.com

Cc:

Konu: Çatışma Yönetimi Stilleri Anketi Kullanım İzni Hak.

EK -7 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER

Sayın Fatmanur BAĞDATLI

Tarafımdan geliştirilen ve Prof. Dr. Ali BALCI'nın danışmanlığında hazırladığım "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Örgütsel Kültür Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

07/07/2014

Doç Dr. Cemalettin İPEK

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Çayeli/Rize

EK -8 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/1724514
Konu: Araştırma (Fatmanur BAĞDATLI)

30/04/2014

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 03.03.2014 tarih ve 12 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 29.04.2014 tarih ve 1711807 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Fatmanur BAĞDATLI'nın "*Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Elektronik İmzalı Aslı Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı:	Mualla CELEBI
Onvanı :	Bölüm Seki
Tarih :	05/05/2014
İmza :	

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 79eb-af06-310e-a889-d51e kodu ile yapılabilir.

İ Milli Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı 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

EK -8 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİNLER

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/1711807

29/04/2014

Konu: Araştırma (Fatmanur BAĞDATLI)

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İst. Sabahattin Zaim Üniversitesinin 03.03.2014 tarih ve 12 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 25.04.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Fatmanur BAĞDATLI'nın "*Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını Bahçelievler ilçesindeki resmi/özel lise, ilk ve orta okullarda görev alan idareci ve öğretmenler; kişisel bilgi formu, örgüt iklimi anketi, çatışma yönetim ölçeği (öğretmen), çatışma yönetimi ölçeği (yönetici) uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
29/04/2014

Yusuf Ziya KARACA EV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e5d2-1e04-3947-ad62-8e63 kodu ile yapılabilir.

1 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

EK-9 ÇATIŞMA YÖNETİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ
UYGULANAN OKULLAR

1.	Ata İlkokulu
2.	Atatürk İlkokulu
3.	Bağlar İlkokulu
4.	Bağlar Ortaokulu
5.	Bahçelievler Mesleki Teknik Lisesi
6.	Bahçelievler Mimar Sinan İmam Hatip Ortaokulu
7.	Bahçelievler Türkiye Gazetesi Ticaret Meslek Lisesi
8.	Bülent Ecevit Ortaokulu
9.	Çobançeşme Anadolu İmam Hatip Lisesi
10.	Emir Sultan İlkokulu
11.	Erguvan İlkokulu
12.	Fusun Yönder Anadolu Lisesi
13.	Gazi İlkokulu
14.	GSD Eğitim Vakfı İlkokulu
15.	Halit Ziya Uşaklıgil İlkokulu
16.	Hürriyet İlkokulu
17.	Hürriyet Ortaokulu
18.	İHKİB Yenibosna Kız Teknik ve Kız Meslek Lisesi
19.	Kocasinan Şehit Kırbaş Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi
20.	Kudret Saraçoğlu İlkokulu
21.	Kuleli İlkokulu
22.	Kuleli Ortaokulu
23.	Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
24.	Mimar Sinan Anadolu İmam Hatip Lisesi
25.	Necip Fazıl Kısakürek Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
26.	Özel Ar-El İlkokulu
27.	Özel Bahçelievler İhlas Anadolu Lisesi
28.	Özel Bahçelievler İhlas İlkokulu
29.	Özel Şefkat İlköğretim Okulu
30.	Prof. Dr. Mümtaz Turhan Sosyal Bilimler Lisesi

31.	Siyavuşpaşa İlkokulu
32.	Şehit Cengiz Sarıbaş Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
33.	Toki Halit Öge İlkokulu
34.	Vali Recep Yazıcıoğlu Ortaokulu
35.	Yenibosna Çok Programlı Lisesi
36.	Yenibosna Fatih Ortaokulu
37.	Yenibosna Ortaokulu
38.	75. Yıl İlkokulu
39.	Ata İlkokulu
40.	Atatürk İlkokulu
41.	Bağlar İlkokulu

ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER:**

Adı Soyadı : Fatmanur Bağdatlı
Doğum Tarihi : 06.02.1989
Doğum Yeri : Fatih
Medeni Durumu : Bekâr

EĞİTİM:

İlkokul : Emin Ali Yaşın İlkokulu
Ortaokul : Vedide Baha Pars Ortaokulu
Lise : Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans : İstanbul Üniversitesi – Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü (2007 - 2011)
Türkçe Öğretmenliği Bölümü (2008 - 2011)

ÇALIŞTIĞI KURUMLAR:

2011-2013 : Özel İstanbul Bilim Koleji
2013-Halen : İhlas Koleji – Bahçelievler İhlas İlkokulu