

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERLE YAŞADIKLARI**  
**BİREYLERARASI ÇATIŞMALARI YÖNETME STİLLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Salih Hakan Atakan**

**İstanbul**  
**Temmuz, 2014**

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERLE YAŞADIKLARI**  
**BİREYLERARASI ÇATIŞMALARI YÖNETME STİLLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Salih Hakan Atakan**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zeki Ilgar**

**İstanbul**

**Temmuz, 2014**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

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

Başkan Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR (Danışman)

Üye Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul ORAL

Üye Yrd. Doç. Dr. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Bülent

ARI

Enstitü Müdür V.

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT MASTER THESIS .....	x
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	5
1.3. Sınırlılıklar .....	6
1.4. Tanımlar .....	6
II. BÖLÜM .....	8
KURAMSAL ÇERÇEVE VE KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Yönetim ve Yönetici.....	8
2.2. Çatışma .....	10
2.3. Örgütsel Çatışma Yaklaşımları.....	13
2.3.1. Klasik ya da Geleneksel Yaklaşımlar .....	13
2.3.2. Neo-Klasik ya da Davranışçı Yaklaşımlar .....	14
2.3.3. Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlar.....	14
2.4. Çatışma Evreleri .....	15
2.5. Çatışma Kaynakları .....	17
2.5.1. Çatışmanın Bireysel Kaynakları .....	18
2.6. Çatışma Türleri .....	20
2.6.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre .....	20
2.6.1.1. Bireysel Çatışma .....	20
2.6.1.2. Bireylerarası Çatışma .....	21
2.6.1.3. Birey ile Grup Arasındaki Çatışma .....	21
2.6.1.4. Gruplar Arası Çatışma.....	22
2.6.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....	22
2.6.2. Çatışmanın Niteliğine Göre .....	22
2.6.2.1. Fonksiyonel Çatışmalar.....	22

2.6.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma .....	23
2.6.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri ile İlgili Gruplandırma .....	23
2.6.3.1. Yatay Çatışma .....	23
2.6.3.2. Dikey Çatışma .....	24
2.6.3.3. Emir Komuta Kurmay Çatışması .....	24
2.6.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Gruplandırma.....	24
2.6.4.1. Potansiyel çatışma .....	24
2.6.4.2. Algılanan Çatışma .....	25
2.6.4.3. Hissedilen Çatışma .....	25
2.6.4.4. Açık Çatışma .....	25
2.6.5. Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Gruplandırma .....	26
2.7. Çatışmanın Sonuçları.....	27
2.8. Çatışmanın İyi Yönetildiğinde Ortaya Çıkan Olumlu Sonuçları.....	28
2.9. Çatışmanın İyi Yönetilmediğinde Meydana Gelebilecek Olumsuz Sonuçları .....	29
2.10. Çatışma Yönetimi .....	30
2.11. Çatışma Yönetimi Stilleri .....	32
2.11.1. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Stilleri .....	33
2.11.2. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri .....	34
2.11.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Stilleri .....	34
2.11.3.1. Bütünleştirme (İşbirliği) Stili .....	35
2.11.3.2. Uyma-İtaat Etme Stili.....	36
2.11.3.3. Hükmetme – Üstünlük Kurma (Rekabet) Stili.....	37
2.11.3.4. Kaçınma Stili.....	37
2.11.3.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme Stili .....	38
2.11.4. Uygun Stilin Seçimi .....	39
III. BÖLÜM .....	42
YÖNTEM .....	42
3.1. Araştırmanın Modeli .....	42
3.2. Evren ve Örneklem.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları .....	43
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	44
IV. BÖLÜM.....	45
BULGULAR VE YORUMLAR.....	45

4.1. Anketi Yanıtlayanların Kişisel Özelliklerine Göre .....	45
4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	45
4.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	45
4.1.3. Katılımcıların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	46
4.1.4. Katılımcıların Yönetim Konusunda Seminerlere Katılımına Göre Dağılımı .....	46
4.1.5. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	47
4.1.6. Katılımcıların Bitirilen Okul Türüne Göre Dağılımı.....	47
4.1.7. Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımı .....	48
4.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillere İlişkin Bulgular.....	48
4.2.1. Bütünleştirme Stiline Ait Bulgular .....	48
4.2.2. Uyma Stiline Ait Bulgular .....	49
4.2.3. Hükmetme Stiline Ait Bulgular .....	50
4.2.4. Kaçınma Stiline Ait Bulgular .....	50
4.2.5. Uzlaşma Stiline Ait Bulgular.....	51
4.3. Okul Yöneticilerinin Demografik Değişkenlere Göre Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular .....	53
4.3.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bulgular .....	53
4.3.2. Okul Yöneticilerinin Yaşı Değişkenine İlişkin Bulgular .....	55
4.3.3. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular .....	57
4.3.4. Okul Yöneticilerinin Yönetim Konusunda Seminere Katılma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular .....	59
4.3.5. Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular .....	61
4.3.6. Okul Yöneticilerinin Bitirilen Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular.....	63
4.3.7. Okul Yöneticilerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular .....	65
V. BÖLÜM .....	68
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	68

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1 Çatışmaya İlişkin Genel Yaklaşımlar .....	15
Tablo 2. 2 Çatışmanın Aşamaları.....	16
Tablo 2. 3 Çatışma Kaynakları .....	19
Tablo 2. 4 Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler .....	27
Tablo 2. 5 Ortamdaki Koşullara Göre Uygun Olan - Olmayan Çatışma Yönetim Stilleri.....	41
Tablo 3. 1 Cinsiyet, yaş, kıdem ve branşlara göre yönetici dağılımı.....	43
Tablo 4. 1 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	45
Tablo 4. 2 Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı .....	46
Tablo 4. 3 Örneklem Grubunun Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 4. 4 Örneklem Grubunun Yönetim Konusunda Seminerlere Katılımına Göre Dağılımı .....	47
Tablo 4. 5 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı .....	47
Tablo 4. 6 Örneklem Grubunun Bitirilen Okul Türüne Göre Dağılımı.....	48
Tablo 4. 7 Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı .....	48
Tablo 4. 8 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Bütünleştirme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular .....	49
Tablo 4. 9 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Uyma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular .....	49
Tablo 4.10 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular .....	50
Tablo 4. 11 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular .....	51
Tablo 4. 12 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular .....	51
Tablo 4. 13 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	54
Tablo 4. 14 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	55
Tablo 4. 15 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Yaşları Arasındaki İlişki .....	56
Tablo 4. 16 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillerinin Yaşa Bağlı Olarak Değişimi.....	57

Tablo 4. 17 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Yöneticilik Kademeleri Arasındaki İlişki.....	58
Tablo 4. 18 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Yöneticilik Kademine Bağlı Olarak Değişimi.....	59
Tablo 4. 19 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Yöneticilik Seminerine Katılma Durumları Arasındaki İlişki .....	60
Tablo 4. 20 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Yöneticilik Seminerine Katılma Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	61
Tablo 4. 21 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki .....	62
Tablo 4. 22 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Öğrenim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	63
Tablo 4. 23 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Bitirilen Okul Türü Arasındaki İlişki .....	64
Tablo 4. 24 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Bitirilen Okul Türüne Bağlı Olarak Değişimi.....	65
Tablo 4. 25 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Branşları Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 4. 26 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Branşa Bağlı Olarak Değişimi.....	67



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Çatışma Süreci .....	26
Şekil 2. 2 Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi .....	28
Şekil 2. 3 Çatışma Yönetimi Kavramı .....	32
Şekil 2. 4 Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler .....	33
Şekil 2. 5 Thomas'ın Çatışma Yönetim Stilleri Modeli .....	34
Şekil 2. 6 Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli .....	35

## ÖNSÖZ

Çatışma ve insan, günlük yaşamda birbirinden ayrılamayan iki kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Çatışma olgusunu ele alan uzmanlar, insanın olduğu her yerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler. Çatışma ve insan kavramlarının bu kadar sık bir arada kullanılmasının en önemli nedeni insanın sosyal bir varlık olmasındandır. Bu etkileşim içerisinde ise yoğunluğu ve türleri değişse de, çatışmadan uzak durmak mümkün değildir. Çünkü her bireyin konulara ilişkin bakış açıları, düşünceleri, olaylara ilişkin değer yargıları, kişisel istek ve ihtiyaçları değişmektedir. Belki de hepsinden önemlisi ve belirleyici olanı, her bireyin kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Bireyin kişilik özellikleri, onların tutumlarını, değerlerini, davranışlarını en yakından etkileyen faktördür. Bu çerçevede sosyal etkileşim içinde olan ve birbirinden çok çeşitli açılardan farklılıklar taşıyan bireylerin çatışma içeren durumlar yaşamaları ise kaçınılmazdır.

Ayrıca, çatışma, nasıl günlük yaşantımızın bir parçası ise, aynı şekilde örgütsel yaşantının da ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütler, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarıdır. Kaynakların kısıtlı olması, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması, ast-üst ilişkileri gibi unsurlar sosyal birimler olarak örgütleri, en sık çatışma yaşanan yerlerden biri haline getirmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi/özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stillerden tercih ettiklerinde bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektir.

Tez çalışmamın tüm aşamalarında her türlü bilimsel desteği sağlayan değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. M. Zeki Ilgar'a, istatistik analizlerdeki katkıları için Öğr. Gör. Caner Dilber'e, tez ve anket çalışmalarım sırasında teknik konulardaki yardımlarından dolayı Hüseyin Bıyık ve Ömer Faruk Çetin Hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışmam sırasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen anneme, babama; bu zaman zarfında kendilerini ihmal ettiğim eşime ve kızıma da teşekkür ederim.

## ÖZET

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERLE YAŞADIKLARI BİREYLERARASI ÇATIŞMALARINI YÖNETME STİLLERİNİN İNCELENMESİ

**Salih Hakan Atakan**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR**

Bu araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri algı düzeyleri ile bu çatışma stillerinin demografik özellikleri ile ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada beş bölüm bulunmaktadır.

Araştırmanın verileri İstanbul ili özel/resmi okullarında görevli okul yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya toplam 181 yönetici katılmıştır. Araştırmada kişisel bilgi formu ile yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgi toplanmıştır. Rahim Örgütsel Çatışma Anketi kullanılarak okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri elektronik anketler ile mail hesabı üzerinden gerekli bilgiler toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, çatışma durumunda yöneticilerin en fazla bütünleştirme stilini, en az hükmetme stilini kullandıkları ortaya çıkmış, yöneticilerin çatışma yönetiminde, kaçınma yaklaşımını kullanma durumlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği, erkeklerin kaçınma ortalamalarının kadınlara oranla daha fazla başvurduğu; bütünleştirme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma davranışlarının ise cinsiyetten bağımsız olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik kıdemi, yöneticilik seminerine katılma durumları, yaşları, öğrenim durumları, bitirilen okul türü ve branşları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri.**

## **ABSTRACT MASTER THESIS**

### **RESEARCH ON THE MANAGEMENT STYLE OF PRINCIPALS ON THE INTERPERSONAL CONFLICTS BETWEEN TEACHERS AND ADMINISTRATORS**

**Salih Hakan Atakan**

**Master Degree, Educational Administration and Supervision**

**Thesis Consultant: Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR**

In this research, the management styles and the level of perception of the primary-secondary school principals on the interpersonal conflicts and the relationship of their working principle with the demographic features is researched to define. There are five sections in the research.

The data were collected from the private and public school principals in the city of Istanbul. The scanning model is used in the research. In total 181 administrators took place in the research. In the research through the personal information sheet, data related to administrators' demographical specifications is collected. Using the Rahim Organizational Conflict Inventory the school administrators' conflict management style is evaluated through electronic surveys via email accounts and after the collection of necessary information.

In conclusion of the research, it is revealed that at the occasion of conflict the integration still is used mostly whereas domination still is used rarely by the administrators; for the management of conflict it is revealed that the usage of avoidance approach varies according to the gender of the managers; it is revealed that the act of integration, domination, avoidance, reconciliation is gender independent and men's choosing rate of avoidance environments are more than women's when we compare it. Besides it is revealed that the relationship between administrators' mark of integration, domination, avoidance, reconciliation and submission and their management seniority, their situation of attending to the seminars on management, ages, educational background, the type of school they graduated and their branches are not statistically logical.

**Key words: Conflict, management of conflict, the management styles of the school principals on conflict management.**

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Kelime anlamı itibariyle “bir işi çekip çevirme” (TDK, 1998) olarak tarif edilen yönetim, evrensel bir kavramdır. Dilimizde yönetimle eş anlamlı olarak kullanılan “idare” kelimesinin “çekip çevirme” anlamının yanı sıra, “tutumlu davranma, hoş görme, göz yumma, yeterli olma ve örtbas etme” gibi ifadeleri bulunmakla birlikte bunlar daha çok ironi için ve menfi manada telaffuz edilmektedir.

Yönetimin esası, toplumsal bir varlık olan insan ilişkilerine dayanır. Bu anlamda herkes kendi yaşamının farklı alanlarında, mesela evinde ve işinde bir nevi yönetici konumundadır. Çünkü birden fazla kişi, ortak tarafları ve amaçları için bir araya gelmişlerse bu grubun istenilen amacına ulaşabilmesi için birlikte hareket etmesi, grubu oluşturan üyelerin uyumlu davranmaları gerekir. Bu da grup içerisinde “yönetim”le sağlanır. Bu manada aile içerisindeki ebeveyn veya mahalle futbol takımındaki kaptan “yönetici” konumundadır.

Onun için bir organizasyonun amacına erişebilmesi için “yönetilmesi” gerekir (Tortop ve diğerleri, 1993). Benzer şekilde kamu veya özel kuruluşlardaki yöneticilerin profesyonel olarak yaptıkları da kurum/kuruluştaki farklı amaçlara yönelik örgüt çabalarının yönetilmesidir. Buradaki yönetim; işgücü, sermaye, donanım vb. her türlü kaynağı etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda organize etmeyi gerektirir (Rachman ve diğerleri 1993; akt. Aşgın, 2008).

Bu organizasyon (yani yönetim) ne kadar başarılı bir biçimde icra edilirse örgüt o kadar başarı sağlayacaktır. Tek tek organizasyonların başarısı, toplumun kaliteli yönetilmesi sonucunu doğuracağından “yönetim” fonksiyonu bütün toplumu etkilemektedir. Onun için yönetim, uzun zamandır bir bilimsel inceleme konusu olarak ele alınmaktadır (Aşgın, 2008).

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmesi gerekir. Özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden sürekli

haberdar olmalıdır. Yöneticiler, görev yaptıkları kurum içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için iyi bir etkileşim ortamı kurum yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkün olacaktır (Başaran, 2004).

Eğitim örgütünün en önemli ögeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerdir. Bu ögelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin kalitesini belirleyecektir. Eğitim örgütlerinde, bireyin kişilik kazanmalarında, bilgi ve beceri edinmelerinde en büyük sorumluluk tabi ki öğretmenlerindir.

Örgütler, belli bir amaç doğrultusundan bir araya gelmiş insan topluluklarıdır. Kaynakların kısıtlı olması, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması, ast-üst ilişkileri gibi unsurlar sosyal birimler olarak örgütleri, en sık çatışma yaşanan yerlerden biri haline getirmektedir.

İnsanların kişilikleri, amaçları, değer yargıları diğer bireylerden farklıdır. Bu nedenle aynı sosyal ortamı paylaşan ve etkileşim içerisinde olan kişiler arasında çatışma yaşanabilir. Çatışmaya ilişkin en doğru yaklaşım çatışmanın varlığını kabul etmektir. Aynı zamanda, “Her çatışma, bireye ve örgüte zarar verir” yaklaşımı yerine “konusuna ve şiddetine göre çatışma faydalı olabilir” yaklaşımının benimsenmesi gerekir. İnsanların birbirleriyle kişisel veya duygusal nedenlerle çatışması, stres ve tatminsizlik duygularının artmasına ve performanslarının düşmesine sebep olacaktır. Bu yönde bir çatışma, yöneticilerin kaçınması gereken bir çatışma türüdür. Çatışma, insanların işleriyle ilgiliyse ve mevcut sorunların tespit ve çözümü ile ilgili olarak yaşanıyorsa çatışmanın şiddeti çok artmadan bu çatışmaların birey ve örgüt performansını yükselteceği söylenebilir. Bu ayrımın yapılması, çatışma yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Bu bölümde; problem, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve terimler (tanımlar) ele alınmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve

uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine göredir. Çatışma sonucunda küskünlüklerin, kırgınlıkların oluşması, ilişkilerin bozulması ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilmeyen çatışmaların bir göstergesidir.

Bazı kaynaklara göre yöneticiler, zamanlarının % 40'ını personelin çatışmalarıyla uğraşmakla geçirmektedirler (Baskerville, 1993). Bu sebeple birçok kurum; personeli için belirli periyotlarda çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmaları düzenlerler. Günümüzde birçok ülkede çatışma yönetimi alanında çalışan profesyonel kurumlar da vardır.

İletişimin bir hayli geliştiği ve değişimin kurumların ve toplumların değişmez tek özelliği halini aldığı günümüz kurumlarında ve toplumlarında farklılıkların artması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple çatışmaların azalması değil; artması beklenmektedir. Bu olgu çatışma üzerinde yoğunlaşmanın önemini gösterdiği gibi; yalnızca kurumlarda değil, toplumun her kesiminde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır (Karip, 2010).

Eğitim örgütlerinin çatışma sıklığı açısından ilk sırada olduğunu görüyoruz. Birçok araştırmaya bakıldığında çatışmaların çoğunun okul yöneticileri ve öğretmenler arasında gerçekleştiğini göstermektedir (Astworth, 1989; akt. Gümüşeli, 2001). Bu sebeple okul yöneticilerinde olması gereken en önemli yeterliliklerden biri çatışmaları yönetebilmektir. Çatışmaları görmezlikten gelmek yerine; onları tanımanın ve kaynaklarını bularak çözmeye çalışmanın okul verimliliğinin oluşmasında etkili olacağı düşünülmektedir (Polat, 2008).

Çatışma, organizasyonlarda stres ve endişeye sebep olur. Genellikle, kişisel davranış ve algılarda negatif ilişkiler meydana getirir ve grup içinde sosyal havanın bozulmasına, psikolojik olarak kişilerin zarar görmesine sebep olur. Son yıllarda, öğretmenlik mesleğinin en stresli meslekler arasında yer aldığı söylenir. Bu durum, okul düzeyindeki hızlı değişim ölçüsünde ve fazlalaşan sorumlulukların oluşturduğu baskılara bağlı bir sonuç olarak algılanır (Zoraloğlu, 1998; akt. Otrar ve Övün, 2005).

Öğretmenin yüksek düzeydeki stresi; gerilime, saldırganlığa, endişeye, davranışlarda bozukluğa, derse katılmayanların oranının artmasına ve öğrenci ile öğretmenin başarı düzeyinin düşmesine sebep olabilir. Yüksek düzeydeki öğretmen stresi; sınıf yönetimi, akılcı çalışma ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesi yeteneklerinin gerilemesine neden olabilir. Öğretmenlerin yaşayacağı stres, bu örgütlerin çıktılarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Toplum açısından bakıldığında, bu etki daha da önem kazanmaktadır; çünkü eğitim, genel olarak tüm insanların etkisi altında kaldığı bir süreçtir. Formal eğitimdeki öğretmen, öğrenci ve eğitim programı üçlüsünde en önemli unsurun öğretmen olduğu görülmektedir (Zoraloğlu, 1998; akt. Otrar ve Övün, 2005).

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim ve iletişim içindedirler. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadır.

Çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir. En önemli rol de okul yöneticilerine düşmektedir; çünkü okul yöneticileri, okul için gerekli optimum çatışma miktarının bir ölçüde belirleyicisidir. Bu yüzden okul müdürlerinin gerek öğrenciler gerek öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara yaklaşımları ve çatışma yönetim stilleri, okulun havası üzerinde büyük etkiye sahiptir. Okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetim stili, öğretmenlerin stres düzeylerine, buna bağlı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansımaktadır (Şahan, 2006). Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları bireyler arası çatışmaları yönetme stillerinin araştırılmasında fayda vardır.

Araştırmanın temel problemi, okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları bireylerarası çatışmaları yönetme stillerini incelemek ve bu bilgileri ortaya koymaktır. Bu temel problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır.



### **Alt problemler:**

1. Okul yöneticileri en fazla veya en az hangi çatışma yönetimi stilini kullanmaktadırlar?
2. Yöneticilerin çatışma yönetme stilleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri yaşa göre farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermekte midir?
6. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri katıldıkları seminer sayısına göre farklılık göstermekte midir?
7. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
8. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri bitirilen okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
9. Yöneticilerin çatışma yönetim biçimleri branşa göre farklılık göstermekte midir?

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Modern yönetim anlayışına göre bir örgütte çatışma kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiye düşen bu çatışmaları, örgütün amaçlarına ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir.

Örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Çatışmaların yönetilmesinde birden çok yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Çatışmanın analiz edilmesinde ve yönetilmesinde önemli rolü oynayacak olan yönetici ve liderlerin, sosyal bilimler alanında bilgili, sabırlı, başka insanları tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilme gibi niteliklere sahip olması gerekir. Ayrıca örgütteki çatışmaları yönetecek yönetici ve liderin çatışmayı yönetme stil ve

stratejilerini bilerek, mevcut çatışmaları yönetmede en uygun stili, stratejiyi ve taktiği kullanabilmelidir.

Neticede; iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgütler açısından öneminin çok büyük olduğu görülmektedir. Aksi durumda ise yıkıcı zararlarının da olduğu da bilinmektedir.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetme stillerini kullanma becerileri, öğretmenlerin daha istekli ve verimli çalışmasına, buna bağlı olarak eğitimin niteliğinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

### 1.3. Sınırlılıklar

1. Araştırma İstanbul ili sınırları içinde resmi/özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan idarecileri kapsamaktadır.
2. 181 yönetici ile sınırlıdır.
3. Elde edilen bilgiler anket ve ölçek formundaki sorular ile sınırlıdır.
4. Araştırma, okul yöneticilerinin çıkan çatışmaları yönetme stilleri ile sınırlıdır.
5. Zaman açısından 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

### 1.4. Tanımlar

**Örgüt:** İki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıya örgüt denir.

**Yönetici:** Yönetici; belli bir zaman dilimi içerisinde bazı amaçlara erişmek için insan, para, hammadde, araç gereç gibi üretim araçlarını bir araya getirerek bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişidir (İlgar, 1996).

**Çatışma:** Daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda görülen uyumsuzluğa çatışma denir (Karip, 2010).

**Çatışma Yönetimi:** Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2010).

**Çatışma Yönetim Stili:** Çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı modellere çatışma yönetim stilleri denir (Karip, 2010).

**Bütünleştirme (İşbirliği) Stili:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu zamanlarda kullanılan çatışma yönetim stilidir (Karip, 2010).

**Uyma-İtaat Etme Stili:** Taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumundan vazgeçmesi halinde kullanılan çatışma yönetim stilidir (Karip, 2010).

**Hükmetme (Rekabet) Stili:** Taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi zamanlarda kullanılan çatışma yönetim stilidir (Karip, 2010).

**Kaçınma Stili:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu zamanlarda kullanılan çatışma yönetim stilidir (Karip, 2010).

**Uzlaşma (Ödün verme) Stili:** Her iki tarafın karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için işbirliği içinde bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eder (Karip, 2010).

**Stres:** Okul ikliminde meydana gelen çatışmaların öğretmenler üzerinde oluşturduğu kaygı ve gerilimdir (Polat, 2008).

**Müdür:** Okulları yöneten, idare eden ilgili en üst makamdır.

**Öğretmen:** Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.

## II. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak ve araştırmanın problemini tanımlamak amacıyla yönetim, yönetici, çatışma, çatışma yönetimi ve çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilecektir.

#### 2.1. Yönetim ve Yönetici

Genel kabul gören bir tanımla yönetim; sahip olunan beşeri, fiziki, finansal vb. her türlü kaynağı, kuruluş veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için etkin biçimde planlama ve kontrol etme sürecidir. Diğer bir ifadeyle yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Certo, 1994; akt. Aşgın, 2008). Bütün bu süreci kontrol eden ve uygulayan kişiye yönetici denir. Dolayısıyla yönetici “yöneten ve kontrol eden” kimsedir. Yöneticilik, eğitim ve tecrübe ile gelişir.

Yönetim, herhangi bir kurumu, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde varlığını sürdürme, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, kurum çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir (Taymaz, 1995; akt. Öztay, 2008).

Yönetici; "Belirli bazı amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan kurumların bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi" şeklinde tanımlanabilir (İlgar, 1996).

Yöneticinin görevi açısından yapması gereken en önemli husus, kurumun varlığını sürdürmek ve başarılı olarak amacına ulaştırmaktır. Yönetici bu görevini yerine getirmek için kurumun sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanır. Bu

kaynakları amaçların en gerçek şekilde gerçekleşmesi için her türlü rehberlik ve liderlik faaliyetlerini yürütmekle görevlidir (Özdemir, 1997).

Yöneticiler, görev yaptıkları kurum içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı kurum yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Başaran, 2004):

- Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
- Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
- Birlikte çalıştığı kişilerin kurumla uyumlarını sağlamak,
- Kurum içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
- Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak,
- Kurumların değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak,
- İş görenlerinin iş doyumunu yükseltmek,
- İş görenlere gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak,
- Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak,
- Kurum içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

Okul yöneticisi, ilk olarak bilmesi gereken eğitimin çekirdeğini oluşturan kuram ve kavramlardır. Özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmeleri yakından takip etmeli, benimsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri; Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan bilgisi olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan liderliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluktur (Erdoğan, 2000; akt. Öztay, 2008).

Okul müdürü, okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yaparak okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla görevlidir.

Okulların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olacaktır. Öğretmenleri başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktörün okul yöneticisinin olduğunu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulguları ile görüyoruz (Alıç, 1990; Şahan, 2006).

Öğretmen moralini etkileyen etkenleri ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar arasında, okul müdürünün tutum ve davranışları moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır (Shultz, 1952; akt. Şahan, 2006).

## 2.2. Çatışma

Sözlük anlamıyla çatışma, çatışma eylemini ifade etmektedir. Çatışmak ise, “birbirine çatmak veya çatılmak” olarak tanımlanmaktadır. Diğer anlamları ise şöyledir: “(söz, iddia veya davranışlar) birbirini tutmamak, birbirini çelmek, mütenakız olmak”; “karşılıklı vuruşmak”, “kavga etmek”; vs. (TDK Sözlüğü, 1998). Çatışmanın İngilizce karşılığı olan ‘conflict’ kelimesi; Latince’de birbirine vurmak, karşı gelmek anlamında olan ‘conflictus’ kökünden gelmektedir. Görüldüğü gibi, kelimenin özünde olumsuz bir anlam yatmaktadır. Nitekim bazı bilim adamları, çatışmanın saldırganlık içeren bir süreç olduğunu belirtmektedirler (Ware ve Barnes, 1983; akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Günlük hayatın çeşitli kısımlarında sıkça kullanılan çatışma kavramı, en genel ifadeyle savaşımlardan endüstriyel mücadelelere, rekabetten diğer bireylerden kişisel olarak hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine alır (Tekarslan ve diğerleri, 2000). Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını gidermek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik oluşur. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların oluşturduğu gerginlik durumlarıdır (Eren, 1998).

Çatışma, uzun yıllardan beri çok farklı alanlarda incelense de, üzerinde uzlaşılan bir tanımının olmadığı görülüyor. Bu tanımlardan birinde çatışma, uygun olmayan ve/veya istenmeyen olarak algılanan uyarıcı bir eylemi içermektedir. Yine, iki veya daha fazla tarafın arasında herhangi bir zıtlık veya direniş içeren etkileşim de çatışma olarak tanımlanır. Benzer şekilde çatışma, birey, grup veya örgüt gibi sosyal varlıklar içinde veya bu varlıklar arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk içeren

etkileşimsel bir süreç olarak da tanımlanır. Bazıları ise çatışmayı, bir tarafın diğer tarafın kendisini engellemesini veya engellemeye çalışmasını algılamasıyla başlayan bir süreç olarak da tanımlamaktadır (Thomas, 1992; akt. Özdemir, Terzi, Bayrak, Ağaoğlu ve Ceylan, 2012).

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelir. Gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır. Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin paylaşılması ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıktır (Stoner, 1978; akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Rahim'in çatışmayı ifade şekli şöyledir: “Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Rahim, 1985).

“Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 1998). Koçel'in ifadesine göre ise “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2001).

Çatışma; çatışma için gerekli ortamın oluşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Gordon, 1991; akt. Öztay, 2008).

Çatışma sadece insana ait bir olay olarak düşünülemez. Tüm canlılar varlıklarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorunda kalırlar (Eren, 1998).

Hayatta çatışmadan kaçınabilmek imkansızdır. Bu yüzden ondan korkmak yerine, yararlanmanın yolunu bulmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla “bir seçeneği tercih etmede kişinin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir.

Tercihlerde zorluk yoksa kişi ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Kişi iki şeyden birini tercih etmede güçlkle karşılaştığında bir çatışma söz konusudur. İki kişinin ise algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan kurumlar ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır (Can, 1994; akt. Öztay, 2008).

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992). 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. Çatışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir (Karip, 2010).

Çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise bireyler, gruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Karip, 2010).

Yönetim biliminde, kurumsal çatışma kavramına ilk dikkati çeken Marry Parker Follet olmuştur. Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir tanımdır (Özgan, 2006; akt. Öztay, 2008).



Çatışma bir ya da birden fazla toplumsal ya da bireysel taraf aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaştığında ortaya çıkabilir (Rahim, 1992; akt. Karip, 2010):

- Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi.
- Başka bir birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması.

Çatışmalar, birbiriyle çelişen ihtiyaçlar, dürtüler veya taleplerden kaynaklanır. Kişinin kendisiyle olan çatışmaları içsel çelişkileri içerirken, kişiler arası çatışmalar iki taraf arasındaki uyumsuzlukları, gruplar arası çatışmalar ise grup içindeki veya iki grup arasındaki uyumsuzluklarını içermektedir. Bu çatışmaların her biri okullarda görülmektedir (Schrumpf ve diğ., 2007; akt. Öztay, 2008).

### **2.3. Örgütsel Çatışma Yaklaşımları**

Yönetim kuramcıları örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları üç temel yaklaşımla ele almaktadırlar. Bu yaklaşımlar; Klasik (geleneksel) yaklaşımlar, neo-klasik (davranışçı) yaklaşımlar ve modern (etkileşimci) yaklaşımlardır (Aydın, 2000; Polat, 2008).

#### **2.3.1. Klasik ya da Geleneksel Yaklaşımlar**

Taylor'un temsil ettiği bu anlayışa göre yönetimin dışında olan iş görenlerin düşünmesi israftır. Çünkü örgüt düşünmesi için yönetime para ödemektedir. Astların görevi, yönetimin belirlediği sorumlulukları yerine getirmektir. Böyle bir anlayış iyi bir yönetimin olduğu bir ortamda çatışmanın var olmasını kabul etmemektedir. Eğer yönetim işlevlerini tam ve doğru biçimde yerine getirirse çatışmaların bütünüyle ortadan kalkacağı düşünülmektedir (Karip, 2010).

Bu anlayışa göre çatışma, kaçınılması gereken ve örgütlere zarar veren bir olgudur. Her çatışma, konusu ve sebebi ne olursa olsun örgüte zarar verir ve çatışmayı çözmek yönetimin sorumluluğundadır. Çatışmanın doğmasına zayıf iletişim, bireyler arasında açık olmayan ve güven içermeyen ilişkiler, çalışanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına zamanında cevap veremeyen yöneticiler neden olmaktadır. Bu düşünce 19. yy'ın

ortalarında başlamış ve 1940'ların ortalarına kadar etkisini sürdürmüştür (Özdemir ve diğerleri, 2012).

### **2.3.2. Neo-Klasik ya da Davranışçı Yaklaşımlar**

Neo-klasik yaklaşım çatışmayı tüm gruplarda ve örgütlerde ortaya çıkan doğal bir durum olarak ele almaktadır (Robbins, 2005). Neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımların eksikliklerini gidermek amacıyla örgüt yapısı içinde çalışanların davranışları ve ilişkileri üzerine yoğunlaşmaktadır (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu, 1998; akt. Polat, 2008).

Neo-klasik yaklaşımın öncüleri Elton Mayo ve Moreno'dur (Karip, 2010). Bu yaklaşıma göre örgütler, doğal gereği çatışma yaşamaktadırlar ve onlar için bu çatışma kaçınılmazdır. Bu nedenle de çatışmanın varlığı kabul edilmelidir. (Özdemir ve diğerleri, 2012).

### **2.3.3. Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlar**

Modern yaklaşımı temsil edenler örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi gerektiğini belirtmektedirler (Şimşek ve diğerleri, 1998; akt. Polat, 2008).

Her çatışmayı örgüt için faydalı kabul ederler. Belli bir yoğunluğun üstünde olan çatışmalar örgütün etkinliğine zarar verebilir. Yoğun ve şiddetli yaşanan bir çatışma ise çalışanların iş tatminlerinin düşmesine, işe devamsızlık ve işe gelmemenin artmasına ve dolayısıyla örgütün verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Yöneticiler, bu tür olumsuz sonuçlar doğuracak çatışmaları çözmelidirler. Ayrıca belli bir yoğunluğun altında olan ve örgüte yenilik getirecek olan çatışmalara da açık olmalıdırlar. Çatışma olmaksızın örgütlerin değişmesi söz konusu olamaz (Özdemir ve diğerleri, 2012).

Tablo 2. 1 Çatışmaya İlişkin Genel Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma, birey ve grupların yeteneklerinin, enerjilerinin azalmasına neden olur.</li> <li>• Çatışma, yanlış politikaların, kuralların, geçersiz hedef ve hayallerin bir sonucudur.</li> <li>• Çatışma, insan psikolojisini etkiler ve insanların duygularını incitir. Bu nedenle de insanlar, sahip oldukları potansiyelleri kullanamazlar.</li> <li>• Çatışma, kaynakların israf edilmesine, varlıkların zarar görmesine neden olur. Bu nedenle de örgüt ve ülkelerin etkinliğini azaltır.</li> <li>• Çatışma, istenmez ve bu nedenle de çatışmadan kaçınılması gerekir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma, rekabeti artırır. Birey, grup ve örgütlerin yeteneklerinin artmasına neden olur.</li> <li>• Çatışma, insan varlığının doğal bir sonucudur.</li> <li>• Çatışma, rekabet yaratarak, kullanılmayan kaynakların, yeteneklerin kullanılmasını sağlar.</li> <li>• Çatışma, değer yaratır, kaynak yaratır ve bu nedenle de örgüt ve ülkelerin etkinliğinin artmasına neden olur.</li> <li>• Bir dereceye kadar olan çatışma istenir. Bu nedenle de belli bir derecedeki çatışma desteklenmelidir.</li> </ul>

**Kaynak:** Rao, S. (2004). **Management and Organizational Behavior**'den aktaran Ahmad, F., Gilkar, N.A. & Darzi, J.A. (2008). **Organizational Behavior**. USA: Atlantic Publishers; akt. Özdemir ve diğerleri, 2012.

#### 2.4. Çatışma Evreleri

Çatışma aşamaları, basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze şeklinde altı aşamalı olarak tanımlanmaktadır. Burada çatışma aşamaları, çatışmanın yoğunluk derecesine göre sınıflanmış ve temelde herhangi bir kutuplaşma ifade etmeyen farklılıkların anlaşmazlığa, uzlaşmazlığa, zıtlığa, yasal çekişmeye ve şiddete dönüşebileceği varsayılmıştır. Şiddete kadar uzanan yıkıcı çatışmaların, aslında hiç de şiddet içermeyen, hatta oldukça doğal ve masum gözükken farklılıklardan başladığı düşünülmektedir (Karip, 2010).

Tablo 2. 2 Çatışmanın Aşamaları

Aşamalar Faktörler	1. Aşama Basit Farklılık	2. Aşama Anlaşmazlık	3. Aşama Uzlaşmazlık	4. Aşama Zıtlık	5. Aşama Yasal çekişme	6. Aşama Şiddet ve kavga
Çözüm götüren süreç	- Tartışma - Müzakere	- Tartışma - Pazarlık	- Tartışma - Münakaşa - Pazarlık	- İkna - Baskı	- Vekalet - Kanıtlama	- Şiddet kullanma
Problem çözme davranışı	- Ortak problem çözme	- Seçenekleri değerlendirerek kabul etme	- Ussal kanıtlar sunma - Oyunu kurallara göre oynama	- Duygusal ve mantıklı stratejiler kullanma	- Yargıçlar/jüri önünde seçilmiş kanıtlar sunma	- Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
Taraflar arasındaki ilişki	- Dostluk - Ortaklık	- Yarışma	- Karşıtlık - Muhalif olma	- Rekabet	- Davalı- davacı	- Düşmanlık- husumet
Amaçlar	- Diğerini kapsar	- Diğerini kapsar	- Diğerini dışlar	- Diğerini dışlar	- Diğerini dışlar	- Diğerini yok sayar
Karşı tarafa yaklaşım	- İşbirliği ve anlaşma	- Tartışmacı - Uzlaşmacı	- Kazan- kaybet 1 - Düşmanca	- Kazan- kaybet 2 - Uzlaşmaz	Kazan- kaybet 3 - Dışlayıcı	- Bir araya gelemez
İletişim	- Açık ve dostça	- Açık fakat kısıtlı	- Sınırlı ve gergin	- Sınırlı ve planlı	- Kontrollü- bloke edilmiş	- Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar verme	- Ortak kararlar	- Ortak karar ve anlaşma	- Uzlaşma- arabuluculuk yoluyla ortak karar	- İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	- Yargıç/jüri ya da mahkeme kararı	- Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Müdahale olasılıkları	- Müdahale-ye gerek yok	- Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	- Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu, hakemliği	- Yansız üçüncü tarafın hakemliği - Oylama - Seçim	- Uzlaştırma - Yargıç ya da jüri	- Güç kullanarak müdahale - Polis ya da askeri müdahale
Olası Sonuçlar	- Ortak anlaşma - Ortak tatmin	- İki tarafın da tatmin olduğu, her iki taraf için de kabul edilebilir anlaşma	- Ödün verme - Uzlaşma - Bir taraf kazanır - Bir ya da iki taraf da tatminsiz	- Bir taraf kazanır ya da çekilir - Kazanan memnun, kaybeden kabul eder, fakat tatminsiz	- Bir taraf kazanır - Kaybeden kırgındır, çaresizdir	- Biri kazanır - Her ikisi de zarar görebilir - Korku vardır
Kontrolden çıkma olasılığı	- Çok düşük	- Düşük	- Orta	- Yüksek	- Yüksek	- Çok yüksek

Kaynak: Keltner, J. W. (1994). The Management of Struggle, Hampton Press, Inc. Cresskill, NJ; akt. Karip, 2010.

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi çatışma basit farklılıklardan şiddete uzanan bir çizginin üzerinde herhangi bir aşamada tanımlanabilir. Bu çizgi üzerinde çatışmanın bulunduğu aşamayı açıklamak çatışmayı etkileyen, çatışmanın şiddetini belirleyen faktörleri anlamaya, çözüm seçeneklerini belirlemeye ve olası sonuçları kestirmeye yardımcı olacaktır (Karip, 2010).

## 2.5. Çatışma Kaynakları

Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı biçimlerde açıklar. Yapısal çatışma kuramına göre çatışmalar grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Guruplar çıkarlarını korurlar ve çıkarları korumaya yönelik eylemleri ödüllendirirken grup çıkarlarına ters düşen eylemleri cezalandırırlar. Psiko-kültürel kuram ise çatışmayı bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel farklılıklardır. Grubun ve grubu oluşturan bireylerin içsel dünyadan hareketle çatışmayı anlamak gerekir. (Ross, 1993; akt. Karip, 2010).

Çatışmalar özellikle 90'lı yıllarda örgütlerde başlayan değişimle beraber daha yoğun ve daha sık yaşanmaya başlanmıştır. Çağdaş yönetim kuramlarına göre bir örgütte iş görenler arasındaki çatışmanın farklı nedenleri olabilmektedir. Gruplaşma, ortaklaşa karar verme, kalıplaşmış önyargılar, örgütteki yapısal bozukluklar, örgütün yönetim biçimi, bireyin kişiliğinin çatışmaya yatkın olması çatışmanın kaynaklarıdır (Başaran, 2004).

Çatışma kaynaklarına ilişkin çok sayıda farklı görüş olmakla birlikte, çatışmanın kaynağı ile ilgili en kapsamlı sınıflandırmanın, bireylerarası çatışmaya yol açan faktörleri üç ana başlık altında ele alan Robbins'in ayrımı olduğu söylenebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Sınıflandırma;

### A. İletişime İlişkin Nedenler

1. Anlam Güçlükleri
2. Yetersiz Bilgi Alışverişi
3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk

### B. Sosyal ve Biçimsel Yapıya Bağlı Nedenler

1. Büyüklük
2. Bürokratik Nitelikler
3. Üye Farklılıkları
4. Denetim Biçimleri
5. Katılım
6. Ödül Sisteminin Farklılığı
7. Karşılıklı Görev Bağımlılığı

8. Tek Yönlü Görev Bağımlılığı
  9. Çıkar ve Değerlerin Çelişmesi
  10. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması
  11. Değişim
  12. Atmosfer
  13. Kıt Kaynaklar için Rekabet
- C. Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler
1. Kişilik
  2. Toplumsal Etkileşim
  3. İnsanın Saldırgan Eğilimleri
  4. Statü Farklılıkları

### 2.5.1. Çatışmanın Bireysel Kaynakları

Çatışmanın kaynakları farklı araştırmalarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Mayer (1990; akt. Karip, 2010) çatışma nedenlerini daha çok bireysel tutum ve davranışlarla açıklarken, Moore (1996; akt. Karip, 2010) daha sistematik bir yaklaşımla çatışma kaynaklarını çatışma türlerine göre beş kategoride sınıflandırmıştır.

Mayer (1990, akt. Karip 2010) farklılıkların ve uyuşmazlıkların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesinin bireyin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklandığını vurgular:

1. **Başkalarının yanlışlarını göstermek/kanıtlamak:** Başkalarının yanlışlarını kanıtlamak ve başkalarının yaptıklarını sürekli eleştirmek, karşı tarafın savunmacı bir tutum sergilemesine neden olur. Diğerlerini yanlışlığını kanıtlamaya çalışmak yerine, yapıcı bir tutum göstermek için şu varsayımların dikkate alınması gerekir:
  - İnsanlar çoğunlukla doğru olanı yapmak isterler.
  - İnsanlar kendilerince en iyi/doğru olanı tercih ederler.
  - Çoğu kez karşılaşılan sorunlar kesin doğru ve yanlışların saptanamayacağı kadar karmaşıktır.
  - Herkesin “ego”su vardır.
2. **Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak:** Çoğu kez yöneticiler tartışmalı bir konuyu yazılı

bir duyuru ile açıklığa kavuşturmayı amaçlar. Tartışmalı bir konuda yapılacak yazılı bir duyuru ya da bildirim doğru algılanması ve anlaşılması olasılığı çok düşüktür. Yanlış anlaşılmaları ve bu nedenle çatışmaların ortaya çıkmasını engellemenin en iyi yolu yüz yüze iletişimdir.

3. **'Ben'in/'ego'nun doyumsuzluğu:** Bireyin başkaları ile çatışmalarının kaynağı çoğu kez kendi egosundaki doyumsuzluktur.

Tablo 2. 3 Çatışma Kaynakları

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

Kaynak: Moore, Christopher W. (1996). The Mediation Process, Jossey-Bass Publishers, San Francisco'dan uyarlanmıştır; akt. Karip, 2010.

## 2.6. Çatışma Türleri

Örgütlerdeki çatışma türlerini çok değişik biçimlerde gruplandırmak mümkündür. Bu gruplandırmaların çeşitliliği bilim adamlarının alanları ve konuya bakış açılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Gümüseli, 1994).

Çatışma türlerini dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Koçel, 2001):

- Çatışmaya taraf olanlara göre,
- Çatışmanın niteliğine göre,
- Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre,
- Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre.

### 2.6.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Bu tür gruplandırmada çatışmaya taraf olan birey ya da gruplar esas alınmaktadır. Buna göre; bireysel çatışma, bireylerarası çatışma, birey ile grup arasındaki çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışmada olmak üzere beş tür çatışmadan söz edebiliriz.

#### 2.6.1.1. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma, birbirine denk seçenekler ya da öneriler karşısında, insanın seçme ikilemine düşmesini anlatır. Bireysel çatışma, daha çok kişinin sorunudur. (Başaran, 2004).

En genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder (Tekarslan ve diğerleri, 2000).

Bireysel çatışmalar genellikle bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendi tecrübeleri, ilgileri ve hedefleri ve değerleri ile bağdaşmayan işleri, rolleri yerine getirmesi istendiğinde ya da kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gümüseli, 1994).



### **2.6.1.2. Bireylerarası Çatışma**

Bireylerarası çatışma, etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin arasındaki uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılığı ifade eder (Nelson ve Quick, 2007; Özdemir ve diğerleri, 2012).

Bireylerarası çatışma, genellikle engellenme ile sonuçlanır. Engellenme, bireyin arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün (ya da yeteneğinin), herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkar (Baysal ve Tekarslan, 1996).

İnsanlar birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Şüphesiz bu bir arada bulunan insanların var olan kişilikleri doğrultusunda değer yargılarında, eğilimlerinde, bilgilerinde ve benzer olaylara karşı davranışlarında farklılıklar oluşacaktır. Bu farklılıklar zaman içerisinde zıtlıklara ve uyumsuzluklara dönüşürse kişisel arası çatışmalar ortaya çıkar (Erdoğan, 1996; akt. Öztay, 2008).

Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst atışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2003; akt. Uysal 2004).

### **2.6.1.3. Birey ile Grup Arasındaki Çatışma**

Bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürleri vb. üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi grup üyeleri ile grup lideri ya da gruplar arasında da olabilir. (Karip, 2010)

Bu çatışma türü, grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi biçimlendiren hedef ve ilgilerin farklılığına ve üyelerin ortak bir hedefe varmak için birbirlerine bağımlı olma derecesine göre şekillenen bir süreçtir (Korsgaard ve diğerleri, 2008; akt. Özdemir ve diğerleri, 2012).

#### **2.6.1.4 Gruplar Arası Çatışma**

Gruplar arası çatışma, bir bakıma ikili çatışmadır. Gruplar arası çatışma daha karmaşıktır. Gruplar arası çatışmanın karmaşıklığı, birden çok çalışanın, daha çok sebeplerle çatışmaya düşmüş olmalarındandır (Başaran, 1992).

İki veya daha fazla grup arasında uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar, gruplar arası çatışmayı ifade etmektedir. Özellikle iki takım arasında yaşanan çatışma, departmanlar arası çatışma, gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir (Özdemir ve diğerleri, 2012).

#### **2.6.1.5. Örgütler Arası Çatışma**

Bir örgütün kendi dışında bulunan farklı bir örgütle olan çatışmasıdır (Eren, 1998).

Örgütler arası çatışma, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında, aynı alandan faaliyet gösteren bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerde çatışma halinde olma durumunu ifade eder (Koçel, 2001).

Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışması ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri bu tarz çatışmalara örnektir (Eren, 2003).

### **2.6.2. Çatışmanın Niteliğine Göre**

En çok kullanılan gruplandırma türlerinden olan çatışmanın niteliğine göre gruplandırmada, fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere iki tür çatışmadan söz edilebilir (Koçel, 2001).

#### **2.6.2.1.Fonksiyonel Çatışmalar**

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar olarak ifade edilebilir. Bu çatışmalar örgütün çeşitli yerlerinde bazı rahatsızlıklara işaret ederek yöneticilerin sorunları daha kolay hissetmesine yardımcı olur (Gümüşeli, 1994).

Fonksiyonel çatışma, işin nasıl yapılacağına ilişkin ortaya çıkan görüş ayrılıklarıdır; bu tür çatışmalara bilişsel çatışma da denilebilir. Bu görüş ayrılıkları örgüt için faydalıdır, çünkü farklı düşüncelerin tartışılması, işe ilişkin en doğru kararın alınmasını beraberinde getirecektir. Ayrıca tartışılarak, herkesin fikrini söyleyerek alınan kararların benimsenmesi daha yüksek bir olasılıktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise bilişsel çatışmaların çok şiddetlenmemesi ve çok uzun sürmemesidir. Aksi takdirde, fonksiyonel çatışma olarak adlandırılmaları imkânsızdır (Özdemir ve diğerleri 2012).

### **2.6.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan ve amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve bazı neo-klasik yaklaşımlar örgütlerdeki çatışmaların tümünü fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak kabul etmişlerdir. Bu görüşlere göre çatışmanın varlık nedeni formal örgüt yapısının yetersizliğidir (Koçel, 2001).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgüte zarar veren, ilişkilerin bozulmasına neden olan, işlerin yavaşlamasına ve hata oranının yükselmesine yol açan çatışmalardır (Özdemir ve diğerleri 2012).

### **2.6.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri ile İlgili Gruplandırma**

Bu tür gruplandırma, örgütler içindeki değişik basamaklarda ortaya çıkan yatay çatışma, dikey çatışma ve emir-komuta-kurmay çatışma olmak üzere üç tür çatışmadan bahsedilebilir (Koçel, 2001).

#### **2.6.3.1. Yatay Çatışma**

Yatay çatışma örgüt içinde benzer statüde çalışan bireyler arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Genellikle örgüt içindeki farklı alt bölüm veya grupların, işleyiş ile ilgili farklı yöntem ve kavramlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Gümüşeli, 1994).

Çıkar çatışmaları, amaç farklılıkları, kaynak kıtlığı bu tür çatışmanın sebepleri arasındadır (Özkalp ve Kırel, 2001; akt. Özdemir ve diğerleri 2012).

### **2.6.3.2. Dikey Çatışma**

Örgütte farklı kademeler ve statüler arasında meydana gelen çatışmadır. Bu tür çatışmalara genelde üstlerin astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları sonucunda rastlanır (Özdemir ve diğerleri 2012).

Dikey çatışma, örgütün farklı hiyerarşi seviyesine ya da kademesinde bulunanlar arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar daha çok örgütte ast üst çatışmaları olarak ortaya çıkar ve üstlerin yetkilerini kullanarak astların davranışlarını denetim altına alma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda ast ve üstün farklı beklentileri olduğu durumlarda, çatışma için potansiyel ortaya çıkar (Gümüşeli, 1994).

### **2.6.3.3. Emir Komuta Kurmay Çatışması**

Emir komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan ötürü bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir - komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de kurmay personelde görevlerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafında bu sorunlarının altında yatan yetki ve konum çatışmasıdır (Aksoy ve diğerleri, 2005).

Örgütlede çok sık rastlanılan uzman yönetici çatışması buna örnektir (Gümüşeli, 1994).

### **2.6.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Gruplandırma**

Pondy (1967), çatışmayı bir süreç olarak modellemiştir. Bir başka ifadeyle, çatışmanın aşamaları vardır. Bu aşamaları başlatan sebepler ve aşamaların özellikleri birbirinden farklıdır. Bu modele göre çatışma, dört aşamada ele alınmıştır. Bunlar, Potansiyel (Gizli) Çatışma, Algılanan Çatışma, Hissedilen Çatışma ve Açık Çatışmadır (Özdemir ve diğerleri 2012).

#### **2.6.4.1. Potansiyel çatışma**

Potansiyel çatışmada, çatışmaya neden olan koşulların mevcudiyeti söz konusudur. Kıt kaynaklar, amaç farklılıkları, kontrol baskısı, rol çatışması gibi koşulların

mevcudiyeti potansiyel olarak çatışma yaratabilirler. Bu potansiyel koşullar pusuda gizlenmiş askerler olarak düşünülebilir ve uygun koşullar oluştuğunda ise çatışma başlar. Bu kapsamda, aynı anda iki veya daha fazla potansiyel çatışma yaşanması söz konusu olabilir (Özdemir ve diğerleri 2012).

#### **2.6.4.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışma, koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışlar algılama durumlarıdır. Bu tür çatışmalar bazen algı yanılgılarından ortaya çıkabilirler.

Çatışma koşulları var olsa da, çatışmanın algılanmasını engelleyen iki mekanizma vardır: Bastırma ve dikkat yoğunlaştırma. Bireysel değerlerle ilgili bir çatışma yaşandığında genellikle bastırma mekanizması kullanılır ve bu nedenle çatışma algılanmayabilir. Örgütsel değerlerle ilgili bir çatışmada ise, örgütlerin sınırlı zaman ve kapasitesi göz önüne alındığında, çok sayıda karşılaşılan çatışmalardan sadece alışlagelmiş (rutin), çözümü kolay ve kısa süren sorunlara dikkat yoğunlaştırılır (Özdemir ve diğerleri 2012).

#### **2.6.4.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma, çatışma sürecinin duygularla ilgili kısmıdır. Algılanan çatışmadan farklı olarak, çatışma nedeniyle taraflardan biri veya hepsi gerilim, endişe, engellenme duyguları hissetmeye başlarlar (Pondy, 1967; akt. Özdemir ve diğerleri 2012).

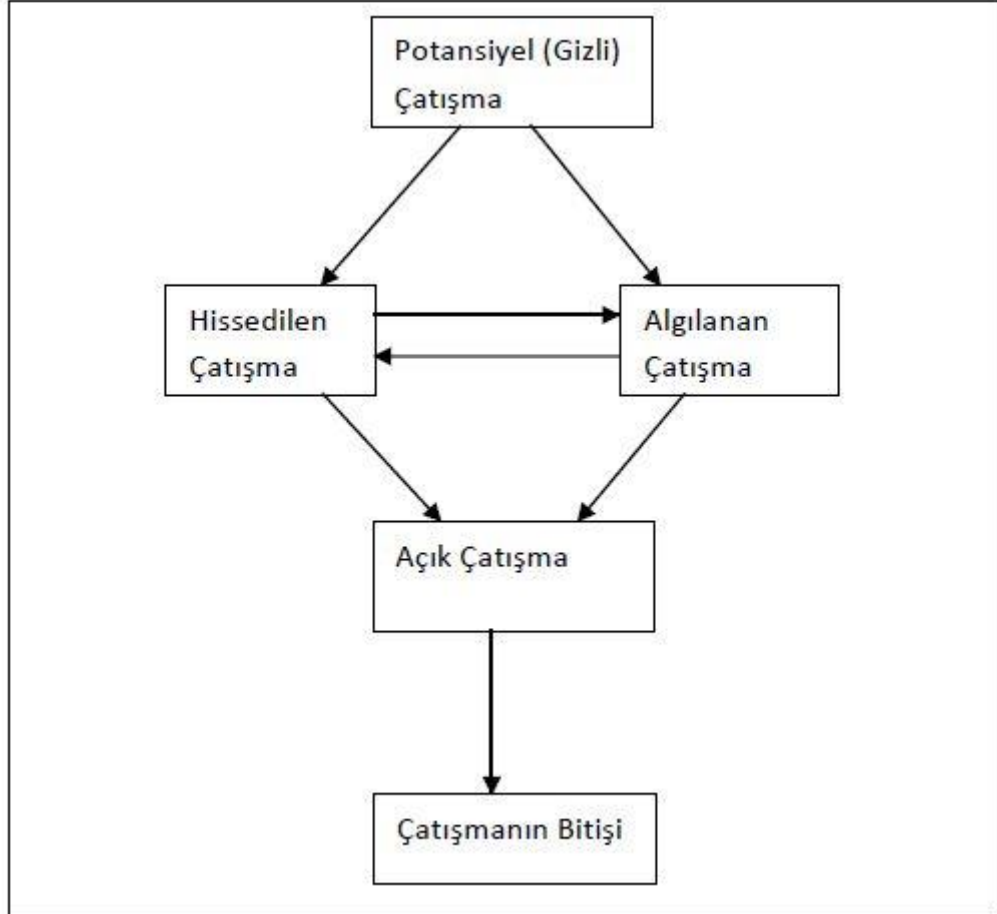
Bu çatışmada, çatışma halindeki tarafların olayla konusundaki kızgın, kırgın, kaygılı, patlamaya hazır vb. gibi hislerini ifade eden durumdur (Gümüseli, 1994).

#### **2.6.4.4. Açık Çatışma**

Açık çatışmada, artık çatışma tarafların davranışlarına yansımaktadır. Bilinçli bir şekilde bir taraf, diğer tarafın amacına ulaşmasını engelleyecek davranışlar sergiler (Pondy, 1967; akt. Özdemir ve diğerleri 2012). Bu davranışlar, sözlü, yazılı ve fiziksel saldırıları içerebilir. Bu saldırılar arasında fiziksel olanları, karşı tarafı yaralamayı içeren en olumsuz çatışma sürecini ifade eder.

Çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir (Koçel, 2001).

Şekil 2. 1 Çatışma Süreci



Kaynak: Champoux, J. (2010). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations, USA: Routledge Publication; akt. Özdemir ve diğerleri 2012.

### 2.6.5. Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Gruplandırma

Bu grupta iki tür çatışmadan bahsedilebilir (Bursalıoğlu, 2012). Bunlar:

1. Açık Tartışma
2. Kapalı Tartışma

Açık tartışma, bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olan çatışmalardır. Bu özelliğinden dolayı bu tür çatışmalar rahatlıkla fark edilebilir (Gümüşeli, 1994).

Kapalı çatışmalarda taraflar amaçlarını gizlice takip etmektedirler ve bu nedenle fark edilmesi kolay değildir. Bu özelliği nedeniyle açık çatışmaya oranla daha zararlı olabilmektedir. Kapalı çatışmaların ortaya çıkma nedenleri iletişim eksikliğinden kaynaklanan algı ve yorum farklılıkları olabilmektedir (Başaran, 2004).

## 2.7. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır (Hendricks, 1991, akt. Karip, 2010).

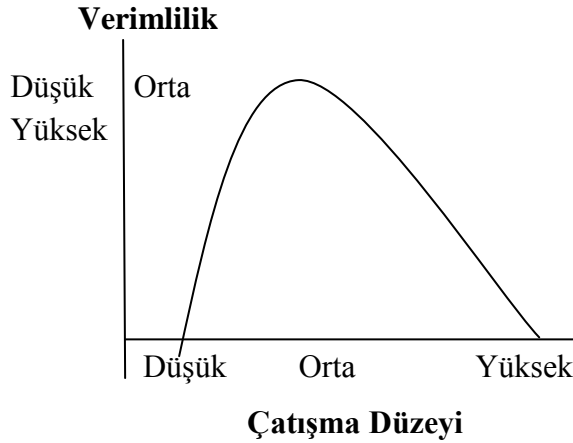
Tablo 2. 4 Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler

<b>Yanılgılar:</b>	<b>Gerçekler:</b>
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.	Yönetim çatışmanın varlığı ile değil, çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
Hiçbir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Karip'in (2010) belirttiği gibi çatışmanın sonuçlarının verimlilik üzerinde etkisi sıkça tartışılan bir konudur. Bu konuda klasik yaklaşım ve insan ilişkileri yaklaşımı

çatışmanın verimliliği düşürdüğünü, modern yaklaşım ise çatışmanın verimlilik üzerinde ters yönlü “U” biçiminde bir etkisi olduğunu savunur (Şekil 2.2).

Şekil 2. 2 Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi



Kaynak: Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Praeger, Westport, Connecticut; akt. Karip, 2010.

### 2.8. Çatışmanın İyi Yönetildiğinde Ortaya Çıkan Olumlu Sonuçları

Çatışmalar yapıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Tjosvold, 1989). Olumlu bir çatışma, bireylerin arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir (Başaran, 2004).

İyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılmış çatışmaların birey ve örgüt için olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Karip, 2010):

**Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Kişi, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, kişinin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.

**Psikolojik olgunluk:** Çatışma kişilerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme kişinin kendine güveninin artmasını sağlar.



**Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:** Kişi eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.

**Bireysel gelişim:** Kişi çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.

**Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Kişiler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.

**Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Kaygıların, korkuların, taleplerinin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.

**Daha iyi çözümler oluşturmak:** Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

**Kurumsal değişimi sağlamak:** Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

**Monotonluğu azaltmak:** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinliği ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.

Çatışma, iyi yönetildiğinde birçok fayda sağlamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, örgütte çatışma kaçınılmazdır. Kaçınılmaz olan çatışma bir güç olarak olumlu bir yönde çalıştırılabilir (Başaran, 2004).

## **2.9. Çatışmanın İyi Yönetilmediğinde Meydana Gelebilecek Olumsuz Sonuçları**

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 (Karip, 2010).

Olumsuz sonuçlanan çatışmalar, bireylerde sağlık sorunlarının başlaması, hem fiziksel hem de ruhsal sıkıntıların oluşması bireyin hem sosyal hem de profesyonel hayatındaki ilişkilere zarar verecek ve bireyin iş ve yaşam tatmininin azalmasına neden olacaktır. Performansları düşen çalışanlar, örgütten ve yaptıkları işten uzaklaşmakta, bunun sonucunda da örgütün başarısında büyük düşüşler yaşanmaktadır (Özdemir ve diğerleri 2012).

Çatışmalar stres, depresyon, ruh sağlığının bozulması, verimliliğin azalması, güvensizlik, şüphecilik gibi sorunlarına neden olmaktadır (Aktan, 2007; akt. Polat, 2008).

Çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuzlukları şu şekilde özetlenebilir (Rahim, 1992, akt. Karip, 2010):

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheciliğin egemen olduğu bir havanın oluşması,
- İş doyumu ve performansın düşmesi,
- Değişime karşı direnmenin artması,
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

Çatışma bireyin moralini olumsuz etkilemekte ve tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyerek performansını düşürebilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2000).

Çatışma bireylerin güven duygularını kaybetmelerine sebep olabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

## **2.10. Çatışma Yönetimi**

“Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde neticeye yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2010).

Çatışmanın varlığının yanında, çatışmanın nasıl yönetileceği de oldukça önemlidir. Çatışma yönetimi, yöneticilerin bazı durumlarda çatışmayı artırması, bazı durumlarda

çatışmayı çözmesi amacıyla sergiledikleri strateji ve tekniklerdir. Çatışma süreci, zihinsel ve psikolojik enerji kullanımını içerir. Eğer bu enerji, ortak çözüm yolları bulmak, verimli süreçler yaratmak için kullanılırsa etkin bir çatışma yönetimi gerçekleştirilmiş demektir. (Özdemir ve diğerleri, 2012).

Çatışmalar hem sosyal hayatta hem de iş hayatında kaçınılmazdır. Çatışmanın var olmadığı örgütlerde büyüme kısıtlı olmaktadır. Yöneticiler çatışmalardan korkmakta ve çekinmektedirler. Çünkü çatışmalarla nasıl mücadele edecekleri konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdir (Pilgrim, 2007; akt. Polat, 2008).

Başarının önündeki en büyük engellerden biri iyi yönetilmeyen çatışmadır. Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadır. Bu becerileri dört grupta incelenebilir (Karip, 2010):

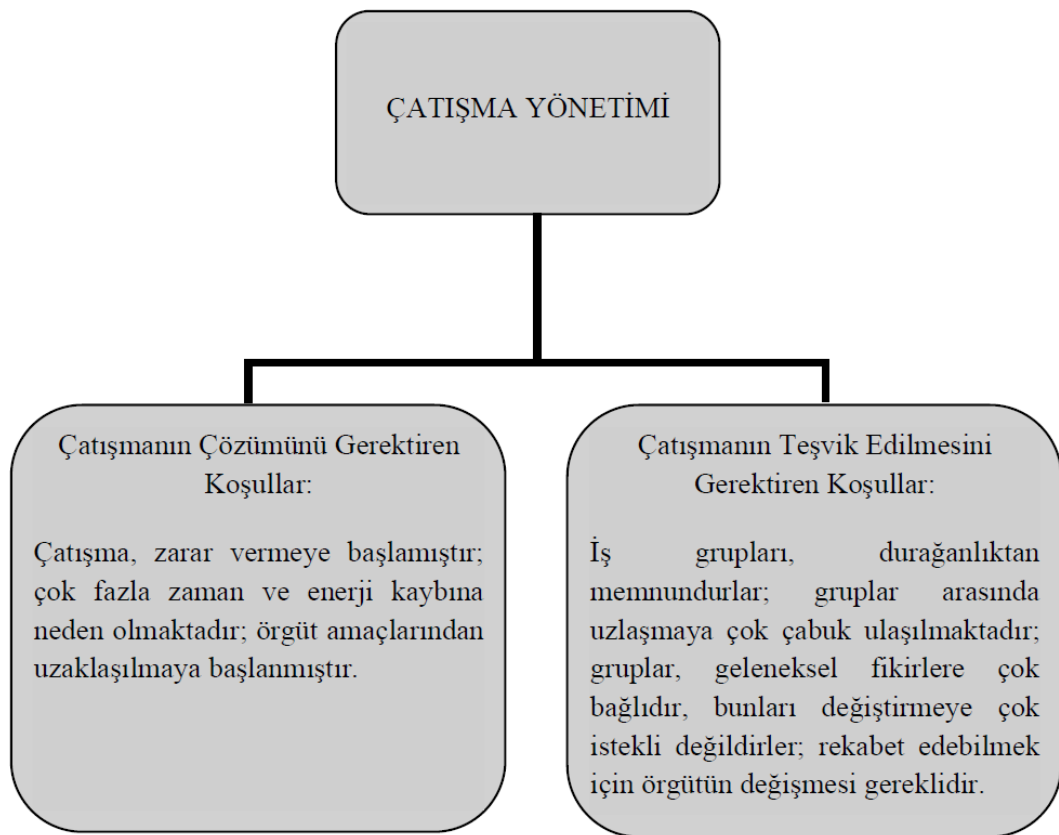
- Entelektüel beceriler: Planlama, problem tanımlama, yargılama, çözümleme, sezgileme ve objektiflik gibi becerileri içerir.
- Duygusal beceriler: Kararlılık, self disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik gibi becerileri içerir.
- Bireyler arası beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinleme gibi bireyler arası ilişkilerden ilişkiyi olumlu bir şekilde devam ettirebilmek için gerekli becerileri içerir.
- Yönetimsel beceriler: Güdüleyebilme, rehber edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilme gibi ilişkin düzenlenmesinde olması gereken becerilerden oluşur.

Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmıştır. Her birinin ayrı bir tekniğe sahip olduğunu ve etkinliklerinin de farklılıklar gösterdiğini söyleyebiliriz (Eren, 1998).

Çatışmaya yönelik birçok tanımla biçimi vardır. Konuya bakış açısındaki farklılıktan kaynaklanan bu durum çatışma yönetimi stillerinde kendini göstermektedir. Konuyu inceleyen bilim adamları birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stilleri öne sürmüşlerdir (Gümüşeli, 1994).

Çatışma yönetiminde kullanılan tekniklerin doğru bir şekilde seçilmesi çok önemlidir; çünkü çatışmanın olumlu mu yoksa olumsuz mu sonuçlar doğuracağını belirleyen bu yöntemlerdir. Doğru yöntemlerin belirlenmesi için de öncelikle “çatışma analizi” yapılması gerekir. Çatışma analizinin yapılması, çatışmanın çözülmesi mi yoksa çatışmanın teşvik edilmesi mi gerektiğine karar verilmesini sağlayacaktır. Burada en önemli nokta, çatışmanın teşvik edilmesi ve çözülmesi arasındaki farkın tam anlamıyla anlaşılması gerektiğidir. (Özdemir ve diğerler, 2012).

Şekil 2. 3 Çatışma Yönetimi Kavramı



Kaynak: Özdemir ve diğerleri (2012).

### 2.11. Çatışma Yönetimi Stilleri

Bireyler arası çatışmaların yönetilmesi için çeşitli davranış stilleri öne sürülerek bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir. Literatürden çok rastlanan üç model açıklanmıştır (Gümüşeli, 1994):

### 2.11.1.Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Stilleri

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mouton'dur. Düşünürler, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler (Eren, 1998).

Şekil 2. 4 Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler

	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşma da Mümkün Değil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	
Aktif	Kazanma- Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme (Küsme)	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Yüksek
	Üçüncü Kişinin Hakemliği	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma	Şansa Bağlılık Orta Ölçüde
Pasif	Kura Çekme (Kadere Bırakma)	Kayıtsızlık veya Bilemezlik	Yumuşatma veya Olduğundan Daha İyi Gösterme	Şansa Bağlılık Düşük

Kaynak: Eren, (1998).

Bu bilim adamları; yatıştırma, problem çözme, uzlaşma, geri çekilme ve baskı yapma adı altında beş çatışma yönetimi stili açıklamışlardır (Gümüseli, 1994).

### 2.11.2. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri

Blake ve Mouton'un geliştirdiği model üzerinde çalışarak yeni bir model ortaya koymuştur. Bu modelde rekabet, uyma, kaçınma, işbirliği ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim stili tanımlamıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Şekil 2. 5Thomas'ın Çatışma Yönetim Stilleri Modeli



Kaynak: Thomas ve Ruble, 1977; akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005.

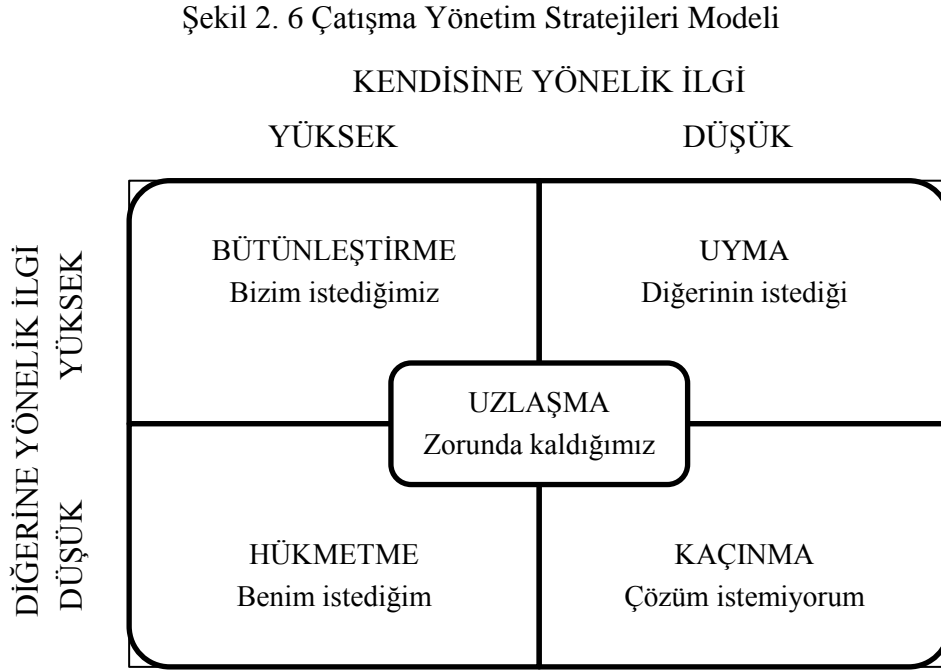
Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini “işbirliği” ve “çıkarıcılık” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur. Şekil 3'den de izlenebileceği gibi yatay eksen işbirliğini tanımlar. İşbirliği, aynı zamanda bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini de ifade eder. Dikey eksen gösterilen çıkarıcılık ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Thomas ve Ruble, 1977; akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

### 2.11.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler işbirliği, uyma-itaat etme, uzlaşma üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelenebilir. Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır (Karip, 2010).

Blake ve Mouton ile Thomas'ın çalışmalarından esinlenen Rahim ve Bonoma bir kavramlaştırma kullanarak iki boyuttan oluşan ve 5 çatışma yönetim stilini içeren bir

model geliştirmişlerdir. Bu modelde tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere 5 çeşit bireyler arası çatışma yönetim stili bulunmaktadır (Gümüşeli, 1994).



Kaynak: Karip, 2010.

Bu modelde iki boyut vardır. Birincisi, taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyorulmasına verdikleri önemin derecesini nitelerken ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyorulmasına verdikleri önemin derecesini “yüksek” ve “düşük” olarak nitelendirir (Karip, 2010).

Model üzerinde yer alan çatışma yönetimi stilleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

### 2.11.3.1. Bütünleştirme (İşbirliği) Stili

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu zamanlarda bu strateji kullanılır. Bu strateji problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmaya çalışırlar.

Bütünleştirme stilini diğer stillerden ayıran unsur karşılaştırma ve problem çözmedir (Karip, 2010).

Konuya bireysel açıdan bakıldığında, bu stilde çatışma, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin isteklerine duyarlı olması ile çözümlenmeye çalışılır. (Eren, 2003).

Bütünleştirme stili her iki tarafın sahip olduğu yetenek ve bilgileri kullanmaya imkan sağlar. Bunun için karmaşık sorunların çözümünde çözümleri formüle etmek ve başarı ile uygulamak bakımından en uygun stildir (Gümüşeli, 1994).

### **2.11.3.2. Uyma-İtaat Etme Stili**

Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması halinde kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vaz geçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma stratejisinde karşı tarafla olan ilişkinin korunması ve devam edilmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Karip, 2010).

Bir çatışma durumunda tarafların kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine hak vermeleri sonunda geçerli olan çatışma yönetim şeklidir (Eren, 1998).

Bu stili benimseyen bir kişi karşı tarafın ilgisini doyumak için kendi ilgilerini ihmal eder (Gümüşeli, 1994).

Bu tarzı kullanan kişiler, kendi çıkarlarından çok karşı tarafın çıkarlarını düşünürler. Bu durumda uymayı gösteren taraf, karşı tarafın isteklerine boyun eğmiş olur. Ancak, birey devamlı bu şekilde, kendi düşüncelerinden fedakarlıkta bulup kendini istediği gibi ifade edemezse uzun vadede işine olan bağlılığını yitirebilir (Uysal, 2004).

Sürekli olarak bu stilin kullanılması, diğer kimselerin bireye duyduğu saygıyı azalttığı gibi, bir süre sonra da çıkar ve isteklerinden fedakârlık yapan kimsenin özgüvenini kaybetmesine neden olacaktır (Nelson ve Quick, 2009; akt. Özdemir ve diğerleri, 2012).



### **2.11.3.3. Hükmetme – Üstünlük Kurma (Rekabet) Stili**

Hükmetme stili, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır (Karip, 2010). Kazanmak için verdiği mücadelede her türlü güç kaynaklarını hiç düşünmeden kullanır (Thomas ve Kilmann, 2008; akt. Özdemir ve diğerleri, 2012).

Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda yaygın olarak görülmektedir. Üstünlük kurarak bunda başarılı olan taraf sadece üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü arttıracaklarını düşünür. Dolayısıyla bu durum üstünlük kurma stilinin tercih edilme sebebidir. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasındaki çatışmaların çözülmesinde kestirme yol olarak gözükse de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür (Karip, 2010).

Yöneticiler, astlarına karşı rekabet stilinin kullandıkları durumlarda tehdit, zorlama, olumsuz performans geri bildirimleri, cezalar gibi araçlar kullanırlar. Acil karar verilmesi gereken durumlarda veya haklı olduğunun düşünüldüğü zamanlarda rekabet stilini kullanmak doğru olabilir (Nelson ve Quick, 2009; Özdemir ve diğerleri, 2012).

Sonuç olarak yetkici bir anlayışın ürünü olan hükmetme stili çatışmada en eski ve az etkili yöntemdir. Alanlarında uzman olan öğretmenlere uygulanması yararlı sonuçlar vermeyeceği gibi onları etkisizleştirerek verimlerinin düşmesine sebep olabilir (Gümüşeli, 1994).

### **2.11.3.4. Kaçınma Stili**

Çatışmayı görmezlikten gelme, harekete geçmeme, önem vermeme, kişisel düşüncenin bireysel düşüncüyü ifade etmeme ile ilgilidir. Bu stili kullanan bir birey açık olarak taraf olmaz, çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Bir başka deyişle çatışma ile ilgili kararları geciktirir (Koçel, 2001).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stili kullanılır. Bu stilde çoğunlukla kenara çekilme, ilgilenmeme veya olumsuz bir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stili, taraflar arasında sağlıklı bir iletişimin

kurulamayacağı durumlarda kullanılır. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Kaçınma stiline etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir (Karip, 2010).

Bu stiline sıklıkla kullanılması, taraflar arasında çözülmemiş birçok konunun kalmasına ve bu nedenle de gerginliğin olmasına, performansın düşmesine neden olacaktır. Sorunları görmezden gelmeyi içeren kaçınma stili bir süre sonra rekabetçi stiline kullanılmasına neden olmaktadır (Tjosvold ve diğerleri, akt. Özdemir ve diğerleri, 2012).

Bu stiline en büyük özelliği bireylerin birbirlerinden uzaklaşmaları ve aralarındaki etkileşimi en alt düzeye indirmeleridir. Dolayısıyla taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyip hislerini belli etmeyebilirler ya da taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya dikkat ederler (Gümüşeli, 1994).

Çatışmanın çözümünde yönetici etken olarak rol almadığı için, bütün taraflar tatminsizlik yaşamaktadırlar. Yönetici taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bu nedenle de çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikmekte ve taraflar sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşamaktadırlar (Polat, 2008).

### **2.11.3.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme Stili**

Taraflar, karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul ederlerse her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler (Karip, 2010).

Orta derecede hem iddiacı hem de işbirlikçi olan bu stilde, her iki taraf da çatışma oluşturan durumu çözmek için birtakım fedakârlıklarda bulunurlar (Thomas ve Kilmann, 2008; akt. Özdemir ve diğerleri, 2012).

Bir kişinin veya bir tarafın haksız olduğuna inanıldığı ya da karşı tarafın sorununun önemli olduğuna kanaat getirildiği zaman faydalı olur (Gümüşeli, 1994).

Uzlaşma yöntemi çatışma taraflarının kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Böyle bir durumda tarafların anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galibiyet ne de bir yenilgi vardır. Her iki taraf da anlaşmadan memnundur ve yeterince tatminkâr bir karara varılmasına imkân sağlanmıştır (Şendur, 2006).

Uzlaşma stilini kullanan yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında ortak bir çözüm bulabilmek için çalışmaktadırlar. Hükmetme stilinin aksine, bu stilin avantajı, uzlaşmaya varan taraflar arasında daha az düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bununla beraber uzlaşma yöntemi aslında zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü her zaman örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamamaktadır (Polat, 2008).

İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir (Uysal, 2004).

Bu stil ile yönetilen çatışmalara çoğunlukla bitmiş denilemez. Çünkü Buldukları özveri tarafları rahatsız ederek başka çatışmaların da ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bunun için bu stil ile çatışma sadece geçici olarak azaltılabilir veya önlenir. Uzlaşma stili ile sağlanan uyumun kısa süreli olması aynı yolun sık sık kullanılmasına neden olur (Levent, 2005).

#### **2.11.4. Uygun Stilin Seçimi**

Stillerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir (Karip, 2010):

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

Kaçınma veya uyum stillerini kullanan birey, gerçek arzusuna ulaşamaz ve çatışma oluşturan konu veya nedenler çözümsüz kalır. Bir süreliğine çatışma çözülmüş gibi

gözükse de, bir süre sonra aynı ya da farklı nedenlerle taraflar arasında çatışmanın ortaya çıkma olasılığı oldukça yüksektir.

Uzlaşma stilinde de her iki tarafın ortak karara varabilmek için kendi isteklerinden feragat etmesi, ileride bu istekler için tekrar mücadele etmesine ve çatışma yaşanmasına neden olabilir.

Hükmetme (rekabet) ise karşı tarafın kaybetmesi üzerine kurulu olan, baskı veya otoriter tarzın kazanmak için güçlü olan tarafın kullandığı bir stil olarak çatışmayı geçici olarak ortadan kaldırır.

Bütünleştirme (işbirliği) ise kazan-kazan yaklaşımının temelini oluşturur; en faydalı stildir. Çünkü her iki tarafın da isteklerinin gerçekleştiği bir stildir. Her iki tarafın da gerçek çatışma konularıyla yüzleşmesi, birbirlerinin ihtiyaçlarını dinlemeleri çatışmanın en etkin şekilde çözülmesini sağlamaktadır (Özdemir ve diğerleri, 2012).

Genel olarak durumlar ve stratejiler değerlendirildiğinde bütünleştirme (işbirliği) ve uzlaşma stillerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceğini anlarız. Hükmetme (rekabet), uyma (itaat etme) ve kaçınma stilleri ise daha çok taktik sorunların; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde kullanılabilir (Karip, 2010).

Etkin bir çatışma yönetimi için tarafların doğru çatışma yönetme stilini seçmesi gerekir. Doğru stil ise çatışmanın konusuna, dinamiğine ve her şeyden önemlisi ortamdaki koşulların özelliklerine göre değişmektedir. Bazı durumlarda kaçınma bazı durumlarda ise rekabet stilini kullanmak daha doğru olacaktır. Örneğin rol belirsizliğinin yaşandığı bir ortamda kaçınma veya uyum, sorunun çözümünden ziyade daha da büyümesine neden olacakken, takım içindeki duygusal bir çatışmada uyum stilini kullanmak takım için daha olumlu olabilecektir. Aşağıda yer alan Tablo 2. 5'te hangi koşullarda hangi stillerin kullanılması gerektiği yer almaktadır (Özdemir ve diğerleri, 2012).

Tablo 2. 5 Ortamdaki Koşullara Göre Uygun Olan veya Olmayan Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Koşullar	Uygun Olmayan Koşullar
<b>Bütünleştirme (İşbirliği)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Karmaşık konular varsa</li> <li>2.Doğru çözümler için farklı fikirlerin sentezine ihtiyaç duyuluyorsa</li> <li>3.Kararları başarıyla uygulamak için farklı tarafların bağlılığına ihtiyaç duyuluyorsa</li> <li>4.Sorun çözmek için zaman varsa</li> <li>5. Tek bir taraf sorunu çözemiyorsa</li> <li>6. Ortak sorunları çözmek için farklı tarafların kaynaklarına ihtiyaç varsa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Sorun veya görev basitse</li> <li>2.Acil karar almak gerekiyorsa</li> <li>3.Diğer taraflar sonuçla ilgilenmiyorsa</li> <li>4.Diğer tarafların sorun çözme becerileri yoksa</li> </ol>
<b>Uyma (İtaat etme)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Senin yanlış olabileceğini düşünüyorsan</li> <li>2.Konu diğer taraf için daha önemliyse</li> <li>3.Gelecekte diğer taraftan yardım almak için şimdi bir şeylerden vazgeçmek istiyorsan</li> <li>4.Çok güçlü değilsen</li> <li>5.Karşı tarafla ilişkileri korumak senin için daha önemliyse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konu senin için önemliyse</li> <li>2.Haklı olduğunu düşünüyorsan</li> <li>3.Diğer taraf haksızsa veya etik dışı davranıyorsa</li> </ol>
<b>Hükmetme (Üstünlük Kurma-Rekabet)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu senin için önemliyse</li> <li>2.Acil karar almak gerekiyorsa</li> <li>3.Karşı tarafın alacağı karar senin aleyhineyse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu karmaşıkça</li> <li>2.Konu senin için önemli değilse</li> <li>3.Taraflar eşit güce sahipse</li> <li>4.Kararların acilen alınması gerekmiyorsa</li> </ol>
<b>Kaçınma</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu önemsizse</li> <li>2.Karşı tarafla çatışmanın maliyeti fazlaysa</li> <li>3. Bir süre ortamı yumuşatmak gerekiyorsa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Konu önemliyse</li> <li>2. Karar verme sorumluluğu sana aitse</li> <li>3.Acilen konuyla ilgilenmek gerekiyorsa</li> <li>4. Taraflar sorunu ertelemek istemiyorlarsa</li> </ol>
<b>Uzlaşma</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Taraflar eşit güce sahipse</li> <li>2.İşbirliği veya rekabet stili başarılı olmayacaksa</li> <li>3.Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm bulunması gerekiyorsa</li> <li>4.Fikir birliğine ulaşamıyorsa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Bir tarafa daha güçlü ise</li> <li>2.Sorun, sorun çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşıkça</li> </ol>

Kaynak: Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managin gorganizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13 (3);akt. Özdemir ve diğerleri, 2012.

### III. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi aşamalarında yapılan çalışmalar ile verilerin yorumlanmasına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

##### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları bireyler arası çatışmaları yönetme stillerini incelemeyi amaçlayan bir çalışmadır. Geçmişte var olan bu konunun günümüzde de devam etmesi, araştırmada tarama modelinin kullanımını gerektirmektedir. Karasar'a (1999) göre tarama modelleri geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır.

##### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili sınırları içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi/özel tüm okullar oluşturmaktadır. Bu evrendeki okullarda görev yapan 181 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada anketi doldurarak geri dönüş yapan yöneticilere ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. 1 Cinsiyet, yaş, kıdem ve branşlara göre yönetici dağılımı

		F	%
Cinsiyet	Erkek	122	66,4
	Kadın	59	32,6
<b>Toplam</b>		<b>181</b>	<b>100</b>
Yaş	20-24	3	1,7
	25-29	12	6,6
	30-34	37	20,4
	35-39	42	23,2
	40 ve üzeri	87	48,1
<b>Toplam</b>		<b>181</b>	<b>100</b>
Kıdem	1-3	52	28,7
	4-6	37	20,4
	7 ve üzeri	92	50,8
<b>Toplam</b>		<b>181</b>	<b>100</b>
Branş	Sosyal Alanlar	121	66,9
	Fen-Matematik Alanları	47	26
	Sanat Spor Alanları	13	7,2
<b>Toplam</b>		<b>181</b>	<b>100</b>

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada bilgi toplamak için okul yöneticilerine uygulanmak üzere iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır.

#### 1. Kişisel Bilgi Formu

Mail hesabından okul yöneticilerine gönderilen anketin birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

#### 2. Rahim’in Çatışma Yönetimi Anketi

Veri toplama aracının ikinci bölümde ise “Rahim Organizational Conflict Inventory II- Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek, Gümüşeli tarafından Türkçeye (1994) uyarlanmıştır. Anket 28 sorudan oluşmakta, beşli likert tipi derecelendirme ölçeği niteliği taşımaktadır. Bu derecelendirmede her zaman “5”, çoğunlukla “4”, ara sıra “3”, nadiren “2”, hiçbir zaman “1” puan esas alınmıştır.

Anket beş farklı yönetim stilini ölçecek nitelikte gerçekleştirilmiştir.

1. Bütünleştirme stili; 1, 5, 12, 26, 27 ve 28. sorularla
2. Uyuma-İtaat etme stili; 2, 11, 13, 21 ve 22. sorularla
3. Hükmetme stili; 8, 9, 18, 20 ve 23. sorularla
4. Kaçınma stili; 3, 6, 16, 17, 24 ve 25. sorularla
5. Uzlaşma stili; 4, 7, 10, 14, 15 ve 19. sorularla ölçülmüştür.

Bu aracın kullanılmasına karar verilmeden önce, aracın kullanıldığı araştırmalar, araçla ilgili olarak yapılmış geçerlik ve güvenirlik testinde alpha değeri .72 ile .77 arasında dağılmıştır. İnceleme sonucunda söz konusu anket formunun araştırmada kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Tez danışmanı ile yapılan görüşmeler neticesinde anketin İstanbul ili sınırları içerisindeki MEB'e bağlı okullara, online olarak gmail hesabından oluşturulacak e-anket ile gönderilmesi kararı alınmıştır. Bu sebeple anketin uygulanabilmesi için bağlı bulunan okul yönetimince valilik makamına sunulması gereği İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne resmi yazı ile birlikte anket de gönderilmiştir.

Anket uygulamasında, araştırmacı tarafından gmail hesabının drive sekmesindeki online anket kısmından oluşturularak İstanbul genelindeki müdür/müdür yardımcılara anketin linki gönderilmiş, geri dönüşler mail hesabından sağlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Elde edilen verilerin analizi SPSS 22 programında yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ölçmede kullanılan ROC II anketindeki analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemlerine uygun biçimde tablolara dönüştürülerek açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra her alt bölümün sonunda o bölümle ilgili yorumlara yer verilmiştir.



## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde okul yöneticilerine uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Anketi Yanıtlayanların Kişisel Özelliklerine Göre

Bu bölümde araştırma gruplarını oluşturan deneklere ait kişisel bilgiler ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bulguların sunuşunda anket formundaki sıra göz önünde bulundurulmuştur. Bunun için ilk olarak cinsiyet dağılımları verilmiş, bunu deneklerin yaş, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda katıldığı seminer sayısı, öğrenim durumu, bitirilen okul türü ve branş sayısına ilişkin dağılımlar ve açıklamalar izlemiştir. Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak özetlenmiştir.

##### 4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 33'ünün kadın, % 67'sinin erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 1 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli KADIN	59	32,6	32,6	32,6
ERKEK	122	67,4	67,4	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

##### 4.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.2'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 2'sinin 20-24 yaş arası, % 7'sinin 25-29 yaş arası, % 20'sinin

30-34 yaş arası, % 23'ünün 35-39 yaş arası, % 48'inin 40 ve yukarısı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 2 Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 20-24	3	1,7	1,7	1,7
25-29	12	6,6	6,6	8,3
30-34	37	20,4	20,4	28,7
35-39	42	23,2	23,2	51,9
40 ve yukarısı	87	48,1	48,1	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

#### 4.1.3. Katılımcıların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların yöneticilik kıdemlerine göre dağılımı Tablo 4.3'te sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 29'unun 1-3 yıl arası, % 20'sinin 4-6 yıl arası, % 51'inin 7 yıl ve daha yukarısı kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 3 Örneklem Grubunun Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 1-3 yıl	52	28,7	28,7	28,7
4-6 yıl	37	20,4	20,4	49,2
7 yıl ve yukarısı	92	50,8	50,8	100,0
Toplam	181	100,0	100,0	

#### 4.1.4. Katılımcıların Yönetim Konusunda Seminerlere Katılımına Göre Dağılımı

Katılımcıların yönetim konusunda seminerlere katılımına göre dağılımı Tablo 4.4'te sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 31'inin 1-2 seminere, % 59'unun 3 ve daha fazla seminere katıldığı görülürken % 10'unun da hiç seminere katılmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 4 Örneklem Grubunun Yönetim Konusunda Seminerlere Katılımına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1-2 seminere katıldım.	56	30,9	30,9	30,9
	3 ve daha fazla seminere katıldım.	106	58,6	58,6	89,5
	Hiç katılmadım.	19	10,5	10,5	100,0
	Toplam	181	100,0	100,0	

#### 4.1.5. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.5'te sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun %11'inin Eğitim Enstitüsü-Ön Lisans, % 64'ünün Fakülte, % 25'inin Lisansüstü öğrenim durumuna sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 5 Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Eğitim Enstitüsü-Ön Lisans	19	10,5	10,5	10,5
	Fakülte	116	64,1	64,1	74,6
	Lisansüstü	46	25,4	25,4	100,0
	Toplam	181	100,0	100,0	

#### 4.1.6. Katılımcıların Bitirilen Okul Türüne Göre Dağılımı

Katılımcıların bitirilen okul türüne göre dağılımı Tablo 4.6'da sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 63'ünün Eğitim Fakültesi, % 18'inin Fen- Edebiyat Fakültesi, % 19'unun diğer okul türlerinden mezun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 6 Örneklem Grubunun Bitirilen Okul Türüne Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Eğitim Fakültesi	114	63,0	63,0	63,0
	Fen-Edebiyat Fakültesi	32	17,7	17,7	80,7
	Diğer	35	19,3	19,3	100,0
	Toplam	181	100,0	100,0	

#### 4.1.7. Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların branşlarına göre dağılımı Tablo 4.7'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 67'sinin sosyal alanlar, % 26'sının Fen-matematik alanları, % 7'sinin Sanat-spor alanlarından branşa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 7 Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Sosyal alanlar	121	66,9	66,9	66,9
	Fen-matematik alanları	47	26,0	26,0	92,8
	Sanat-Spor Alanları	13	7,2	7,2	100,0
	Toplam	181	100,0	100,0	

#### 4.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede a)Bütünleştirme b)Uyma c)Hükmetme d)Kaçınma e)Uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin bulgular sırayla verilmiştir.

##### 4.2.1. Bütünleştirme Stiline Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme stiline ilişkin bulgular Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 8 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Bütünleştirme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Stili	Madde No	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Bütünleştirme	1	181	1	5	4,39	,712
	5	181	1	5	4,41	,715
	12	181	1	5	4,28	,863
	26	181	1	5	4,56	,669
	27	181	1	5	4,38	,740
	28	181	1	5	4,52	,704
Grup Ağırlıklı Ortalaması					4,42	,733

Bu stille ilgili altı maddeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 4,42'dir. Buna göre yöneticilerin bütünleştirme stilini "her zaman" kullandıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu stili oluşturan maddelerden "Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm." ağırlıklı ortalama büyüklük bakımından ilk sırayı alırken "Bir sorunu birlikte çözebilmek için meslektaşlarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum." maddesinin de son sırayı aldığı görülmektedir.

#### 4.2.2. Uyma Stiline Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden uyma stiline ilişkin bulgular Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 9 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Uyma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Stili	Madde No	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Uyma	2	181	1	5	3,99	,847
	11	181	1	5	2,33	1,017
	13	181	1	5	2,43	,901
	21	181	1	5	4,49	,743
	22	181	1	5	4,19	,746
Grup Ağırlıklı Ortalaması					3.48	,850

Bu stille ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3,48'dir. Buna göre yöneticilerin uyma stilini "ara sıra" kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu stili oluşturan maddeler içerisinde ağırlıklı ortalama bakımından ilk sırayı "Meslektaşlarımın önerilerine uyarım." alırken; son sırayı "Meslektaşlarımın isteklerini koşulsuz benimserim." maddesinin aldığı görülmüştür.

#### 4.2.3. Hükmetme Stiline Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden hükmetme stiline ilişkin bulgular Tablo 4.10'da görülmektedir.

Tablo 4.10 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Stili	Madde No	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Hükmetme	8	181	1	5	1,69	,879
	9	181	1	5	1,55	,833
	18	181	1	5	2,76	1,348
	20	181	1	5	4,22	,968
	23	181	1	5	2,49	1,332
Grup Ağırlıklı Ortalaması					2.54	1,072

Bu stille ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2,54'tür. Buna göre yöneticilerin hükmetme stilini "nadiren" kullandıkları ortaya çıkmıştır. Maddelere verilen cevapların dağılımına bakıldığında ağırlıklı ortalama bakımından en az benimsenen davranışın "Kendi lehime karar aldirmek için yetkimi kullanırım." olduğu; en çok benimsenen davranışın ise "Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim." olduğu görülmektedir.

#### 4.2.4. Kaçınma Stiline Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden kaçınma stiline ilişkin bulgular Tablo 4.11'de görülmektedir.

Tablo 4. 11 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Stili	Madde No	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Kaçınma	3	181	1	5	3,41	1,251
	6	181	1	5	2,67	1,211
	16	181	1	5	3,94	,982
	17	181	1	5	3,11	1,329
	24	181	1	5	3,60	1,168
	25	181	1	5	4,65	,806
Grup Ağırlıklı Ortalaması					3.56	1,124

Bu stille ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3,56'dır. Buna göre yöneticilerin kaçınma stilini ödün verme stilinde olduğu gibi "ara sıra" kullandıkları ortaya çıkmıştır. Maddelere verilen cevapların dağılımına bakıldığında ağırlıklı ortalama bakımından ilk sırayı "Meslektaşlarıma hoş olmayan sözler söylemekten kaçınırım." alırken; son sırayı "Meslektaşlarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım." maddesinin aldığı görülmüştür.

#### 4.2.5. Uzlaşma Stiline Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma stiline ilişkin bulgular Tablo 4.12'de görülmektedir.

Tablo 4. 12 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Çatışma Yönetimi Stili	Madde No	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Uzlaşma	4	181	1	5	4,15	,829
	7	181	1	5	4,28	,782
	10	181	1	5	4,40	,705
	14	181	1	5	3,99	,785
	15	181	1	5	4,31	,710
	19	181	1	5	2,00	1,121
Grup Ağırlıklı Ortalaması					3.85	,822

Bu stille ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3,85'tir. Buna göre yöneticilerin uzlaşma stilini "sık sık" kullandıkları ortaya çıkmıştır. Maddelere verilen cevapların dağılımına bakıldığında ağırlıklı ortalama bakımından ilk sırayı "Meslektaşlarımın isteklerini dikkate alırım." alırken; son sırayı "Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım." maddesinin aldığı görülmüştür.

Anlaşıldığı üzere okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede en fazla bütünleştirme stilini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bunu sırayla uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme stillerinin takip ettiği anlaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde en fazla bütünleştirme stilini kullanmaları okullarda çıkan çatışmalara bilhassa öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak izah edilebilir.

Çeşitli alanlarda uzman kişilerden oluşan okulda olası çatışmaları etkili, verimli bir şekilde çözebilmek ancak iyi bir iletişim sağlayan, birlikte karar veren, sorunun her iki tarafın yararına olabilecek şekilde çözen bir yaklaşımla olur. Bunu da ancak bütünleştirme stili ile yapmak mümkündür.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, İstanbul ilindeki okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede bütünleştirme ve uzlaşma gibi demokratik stillere ehemmiyet vermelerinin öğretmenlerin motivasyonunu ve iş verimini olumlu yönde etkileyeceğini ve günümüz çağında okullarımızın amacına ulaşmasında büyük katkılarının olacağını söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin ikinci tercih olarak uzlaşma stili göstermeleri de aynı zamanda yine demokratik çözümler bulma yönündeki eğilimleri olarak açıklanabilir. Bu da yöneticilerin algılamalarındaki tutarlılığın bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Uzlaşma stili diğer çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme stiline en yakın olanıdır. Demek oluyor ki okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede evvela bütünleştirme stilini, eğer bu stili kullanamıyorlarsa veya kullanma imkanı yoksa ikinci stil olan uzlaşma stilini kullandıkları şeklinde açıklanabilir.



Elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin ödün verme ve kaçınma stillerini kullanmaya ilişkin ağırlıklı ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu gözlenmektedir. Bunu da okul yöneticilerinin bu iki stile ilişkin görüş ve değer yargılarında tam bir görüş birliği içerisinde olmamaları şeklinde açıklayabiliriz. Bu iki stilin standart sapma değerlerinin diğerlerinden yüksek çıkması da bahsettiğimiz bu konuyu destekler niteliktedir.

Genellikle üst pozisyonda yer alan bireyler, statülerinin verdiği güç ve otoriteyi karşı taraf üzerinde kullanarak çatışmayı çözmeye yönelirler. Yani hükmetme stilini kullanırlar. Daha önce de belirtildiği gibi okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede uygun stili kullanmaları çok önemlidir. Hükmetme stilinin kullanıldığı durumlarda baskı, tehdit, ceza öğretmen moralini ve motivasyonunu düşüren, ortamın havasını olumsuz yönde değiştiren ve okul ve öğretmen veriminde ciddi düşüslere sebep olan yollar denenmemelidir. Bu sebeple elde edilen bulgular neticesinde okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede en az kullanılan stil olarak hükmetme stilini algılamaları beklentiye uygun bir sonuç olarak yorumlanabilir.

#### **4.3. Okul Yöneticilerinin Demografik Değişkenlere Göre Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında, okul yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı, yönetim konusunda katıldığı seminer sayısı, öğrenim durumları, bitirilen okul türü ve branşları gibi değişkenlere göre çatışma yönetimi stillerini kullanmasına ilişkin bulgular açıklanmıştır.

##### **4.3.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile cinsiyet arasındaki ilişki t-testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları 4.13'te gösterilmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi anlamlılık sütunundaki değerlerden Kaçınma faktörü ile cinsiyet arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bütünleştirme, uyma, hükmetme ve uzlaşma puanları ile cinsiyet arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4. 13 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

		Frek	Anlamlılık	t	t-testi		
					df	Ortalama Fark	Std. Hata
Bütünleştirme	Varyansların Eşitliği	2,600	,492	,688	179	,06310	,09166
	Varyansların Eşitsizliği		,563	,580	78,181	,06310	,10871
Uyma	Varyansların Eşitliği	0,15	,589	-,541	179	-,03893	,07190
	Varyansların Eşitsizliği		,603	-,522	104,863	-,03893	,07453
Hükmetme	Varyansların Eşitliği	0,76	,293	- 1,054	179	-,11767	,11159
	Varyansların Eşitsizliği		,295	- 1,052	114,113	-,11767	,11185
Kaçınma	Varyansların Eşitliği	1,153	,043	- 2,035	179	-,24231	,11910
	Varyansların Eşitsizliği		,058	- 1,915	98,828	-,24231	,12652
Uzlaşma	Varyansların Eşitliği	2,226	,809	-,242	179	-,02021	,08349
	Varyansların Eşitsizliği		,834	-,211	83,295	-,02021	,09587

Elde edilen sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede kaçınma stilini kullanma durumlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiğini; bütünleştirme, uyma, hükmetme ve uzlaşma davranışlarının ise cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4.14'te görüldüğü üzere erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla kaçınma davranışını daha fazla kullanmaktadırlar.

Tablo 4. 14 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bütünleştirme	KADIN	59	4,4661	,77235	,10055
	ERKEK	122	4,4030	,45648	,04133
Uyma	KADIN	59	6,7627	,48491	,06313
	ERKEK	122	6,8016	,43750	,03961
Hükmetme	KADIN	59	2,4610	,70687	,09203
	ERKEK	122	2,5787	,70221	,06357
Kaçınma	KADIN	59	3,4011	,83913	,10925
	ERKEK	122	3,6434	,70493	,06382
Uzlaşma	KADIN	59	3,8418	,66912	,08711
	ERKEK	122	3,8620	,44210	,04003

#### 4.3.2. Okul Yöneticilerinin Yaşı Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yaşları arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.15'te sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yaş arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yaş ilerledikçe insan hükmetmekten ziyade daha yapıcı olup işbirliği içerisinde işleri yürütmek ister diyebiliriz.

Tablo 4. 15 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Yaşları Arasındaki İlişki

Çatışma Yönetim Stilleri		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bütünleştirme	Gruplar Arası	21,064	4	5,266	23,821	,000
	Grup İçi	38,907	176	,221		
	Toplam	59,971	180			
Uyma	Gruplar Arası	4,063	4	1,016	5,451	,000
	Grup İçi	32,795	176	,186		
	Toplam	36,858	180			
Hükmetme	Gruplar Arası	10,499	4	2,625	5,870	,000
	Grup İçi	78,697	176	,447		
	Toplam	89,196	180			
Kaçınma	Gruplar Arası	11,453	4	2,863	5,487	,000
	Grup İçi	91,850	176	,522		
	Toplam	103,304	180			
Uzlaşma	Gruplar Arası	12,943	4	3,236	15,521	,000
	Grup İçi	36,691	176	,208		
	Toplam	49,634	180			

Tablo 4.16'daki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çatışma puanlarının yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yaklaşımların yaş değişkenine bağımlı olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar arasında yöneticilik yaşı 40 ve üzeri olanların bir hayli fazla olduğu gözlemlenmektedir. Genel anlamda yaşın ilerlemesinin hükmetme stili hariç diğer stillerin kullanımında artış meydana getirdiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. 16 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillerinin Yaşa Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	
Bütünleştirme	20-24	3	1,8889	1,53960	,88889
	25-29	12	4,6528	,35858	,10351
	30-34	37	4,3423	,50605	,08319
	35-39	42	4,4008	,43408	,06698
	40 ve yukarısı	87	4,5249	,42872	,04596
	Total	181	4,4236	,57721	,04290
Uyma	20-24	3	5,6667	1,15470	,66667
	25-29	12	6,7667	,48116	,13890
	30-34	37	6,7622	,35226	,05791
	35-39	42	6,8619	,46850	,07229
	40 ve yukarısı	87	6,8069	,40514	,04344
	Total	181	6,7890	,45251	,03363
Hükmetme	20-24	3	1,4667	,80829	,46667
	25-29	12	3,0000	,59696	,17233
	30-34	37	2,6324	,64207	,10556
	35-39	42	2,7476	,81577	,12588
	40 ve yukarısı	87	2,3747	,60371	,06472
	Total	181	2,5403	,70394	,05232
Kaçınma	20-24	3	1,6667	1,15470	,66667
	25-29	12	3,6944	,43131	,12451
	30-34	37	3,5045	,67184	,11045
	35-39	42	3,6151	,78820	,12162
	40 ve yukarısı	87	3,6130	,72670	,07791
	Total	181	3,5645	,75757	,05631
Uzlaşma	20-24	3	1,8333	1,44338	,83333
	25-29	12	4,0556	,38490	,11111
	30-34	37	3,8874	,41953	,06897
	35-39	42	3,9167	,43282	,06679
	40 ve yukarısı	87	3,8544	,44301	,04750
	Total	181	3,8554	,52511	,03903

#### 4.3.3. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik kıdemi durumları arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.17'de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile

yöneticilik kıdemi durumu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 17 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Anlamlılık
Bütünleştirme	Gruplar Arası	1,179	2	,589	1,784	,171
	Grup İçi	58,792	178	,330		
	Toplam	59,971	180			
Uyma	Gruplar Arası	,248	2	,124	,604	,548
	Grup İçi	36,609	178	,206		
	Toplam	36,858	180			
Hükmetme	Gruplar Arası	1,312	2	,656	1,329	,267
	Grup İçi	87,883	178	,494		
	Toplam	89,196	180			
Kaçınma	Gruplar Arası	2,474	2	1,237	2,183	,116
	Grup İçi	100,830	178	,566		
	Toplam	103,304	180			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,304	2	,152	,548	,579
	Grup İçi	49,330	178	,277		
	Toplam	49,634	180			

Tablo 4.18'deki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çatışma yönetim stilleri puanlarının yöneticilik kıdemi durumuna bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yaklaşımların yöneticilik kıdemi durumundan bağımsız olduğu, diğer bir ifade ile söz konusu yöneticilik kıdeminin yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. 18 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillerinin Yöneticilik Kıdemine Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	
Bütünleştirme	1-3 yıl	52	4,3045	,82030	,11376
	4-6 yıl	37	4,4189	,42965	,07063
	7 yıl ve yukarı	92	4,4928	,44263	,04615
	Toplam	181	4,4236	,57721	,04290
Uyma	1-3 yıl	52	6,7654	,51292	,07113
	4-6 yıl	37	6,7351	,40567	,06669
	7 yıl ve yukarı	92	6,8239	,43560	,04541
	Toplam	181	6,7890	,45251	,03363
Hükmetme	1-3 yıl	52	2,6654	,72135	,10003
	4-6 yıl	37	2,4324	,58975	,09695
	7 yıl ve yukarı	92	2,5130	,73248	,07637
	Toplam	181	2,5403	,70394	,05232
Kaçınma	1-3 yıl	52	3,3846	,83205	,11538
	4-6 yıl	37	3,5901	,68335	,11234
	7 yıl ve yukarı	92	3,6558	,73163	,07628
	Toplam	181	3,5645	,75757	,05631
Uzlaşma	1-3 yıl	52	3,7917	,73050	,10130
	4-6 yıl	37	3,8694	,34277	,05635
	7 yıl ve yukarı	92	3,8859	,44333	,04622
	Toplam	181	3,8554	,52511	,03903

#### 4.3.4. Okul Yöneticilerinin Yönetim Konusunda Seminere Katılma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik seminerine katılma durumları arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.19'da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik seminerine katılma durumu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 19 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Yöneticilik Seminerine Katılma Durumları Arasındaki İlişki

Çatışma Yönetim Stilleri		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,231	2	,115	,343	,710
	Grup İçi	59,740	178	,336		
	Toplam	59,971	180			
Uyma	Gruplar Arası	,297	2	,149	,724	,486
	Grup İçi	36,561	178	,205		
	Toplam	36,858	180			
Hükmetme	Gruplar Arası	,309	2	,155	,310	,734
	Grup İçi	88,886	178	,499		
	Toplam	89,196	180			
Kaçınma	Gruplar Arası	,591	2	,295	,512	,600
	Grup İçi	102,713	178	,577		
	Toplam	103,304	180			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,040	2	,020	,073	,930
	Grup İçi	49,593	178	,279		
	Toplam	49,634	180			

Tablo 4.20'deki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çatışma yönetim stilleri puanlarının yöneticilik seminerine katılma durumuna bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yaklaşımların yöneticilik seminerine katılma durumundan bağımsız olduğu, diğer bir ifade ile söz konusu seminerlerin yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.



Tablo 4. 20 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Yöneticilik Seminerine Katılma Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	
Bütünleştirme	1-2 seminere katıldım.	56	4,3750	,44975	,06010
	3 ve daha fazla seminer	106	4,4528	,64846	,06298
	Hiç katılmadım.	19	4,4035	,49788	,11422
	Toplam	181	4,4236	,57721	,04290
Uyma	1-2 seminere katıldım.	56	6,7357	,40381	,05396
	3 ve daha fazla seminer	106	6,8226	,46625	,04529
	Hiç katılmadım.	19	6,7579	,51458	,11805
	Toplam	181	6,7890	,45251	,03363
Hükmetme	1-2 seminere katıldım.	56	2,4786	,69563	,09296
	3 ve daha fazla seminer	106	2,5679	,74124	,07200
	Hiç katılmadım.	19	2,5684	,50448	,11574
	Toplam	181	2,5403	,70394	,05232
Kaçınma	1-2 seminere katıldım.	56	3,4792	,70213	,09383
	3 ve daha fazla seminer	106	3,6038	,80490	,07818
	Hiç katılmadım.	19	3,5965	,64864	,14881
	Toplam	181	3,5645	,75757	,05631
Uzlaşma	1-2 seminere katıldım.	56	3,8393	,45501	,06080
	3 ve daha fazla seminer	106	3,8679	,57814	,05615
	Hiç katılmadım.	19	3,8333	,41574	,09538
	Toplam	181	3,8554	,52511	,03903

#### 4.3.5. Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile öğrenim durumları arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik seminerine katılma durumu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 21 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki

Çatışma Yönetim Stilleri		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bütünleştirme	Gruplar Arası	1,415	2	,708	2,151	,119
	Grup İçi	58,555	178	,329		
	Toplam	59,971	180			
Uyma	Gruplar Arası	,106	2	,053	,258	,773
	Grup İçi	36,751	178	,206		
	Toplam	36,858	180			
Hükmetme	Gruplar Arası	2,308	2	1,154	2,364	,097
	Grup İçi	86,888	178	,488		
	Toplam	89,196	180			
Kaçınma	Gruplar Arası	2,038	2	1,019	1,791	,170
	Grup İçi	101,266	178	,569		
	Toplam	103,304	180			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,389	2	,695	2,562	,080
	Grup İçi	48,245	178	,271		
	Toplam	49,634	180			

Tablo 4.22'deki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çatışma yönetim stilleri puanlarının öğrenim durumuna bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yaklaşımların öğrenim durumundan bağımsız olduğu, diğer bir ifade ile söz konusu öğrenim durumlarının yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. 22 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillерinin Öğrenim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bütünleştirme	Eğitim Ensti-Ön Lisans	19	4,5263	,35687	,08187
	Fakülte	116	4,4655	,47626	,04422
	Lisansüstü	46	4,2754	,81893	,12074
	Toplam	181	4,4236	,57721	,04290
Uyma	Eğitim Ensti-Ön Lisans	19	6,7474	,35803	,08214
	Fakülte	116	6,8069	,41194	,03825
	Lisansüstü	46	6,7609	,57599	,08493
	Toplam	181	6,7890	,45251	,03363
Hükmetme	Eğitim Ensti-Ön Lisans	19	2,2211	,81893	,18787
	Fakülte	116	2,5966	,64281	,05968
	Lisansüstü	46	2,5304	,77885	,11484
	Toplam	181	2,5403	,70394	,05232
Kaçınma	Eğitim Ensti-Ön Lisans	19	3,4035	,83021	,19046
	Fakülte	116	3,6437	,69675	,06469
	Lisansüstü	46	3,4312	,85676	,12632
	Toplam	181	3,5645	,75757	,05631
Uzlaşma	Eğitim Ensti-Ön Lisans	19	3,7456	,44572	,10226
	Fakülte	116	3,9210	,44584	,04140
	Lisansüstü	46	3,7355	,69618	,10265
	Toplam	181	3,8554	,52511	,03903

#### 4.3.6. Okul Yöneticilerinin Bitirilen Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile bitirilen okul türü arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.23'de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile bitirilen okul türü arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 23 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Bitirilen Okul Türü Arasındaki İlişki

Çatışma Yönetim Stilleri	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,983	2	,492	1,484	,230
	Grup İçi	58,987	178	,331		
	Toplam	59,971	180			
Uyma	Gruplar Arası	,474	2	,237	1,160	,316
	Grup İçi	36,384	178	,204		
	Toplam	36,858	180			
Hükmetme	Gruplar Arası	1,981	2	,991	2,022	,135
	Grup İçi	87,214	178	,490		
	Toplam	89,196	180			
Kaçınma	Gruplar Arası	1,758	2	,879	1,541	,217
	Grup İçi	101,545	178	,570		
	Toplam	103,304	180			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,684	2	,342	1,244	,291
	Grup İçi	48,950	178	,275		
	Toplam	49,634	180			

Tablo 4.24'deki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çatışma yönetim stilleri puanlarının bitirilen okul türüne bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yaklaşımların bitirilen okul türü bakımından bağımsız olduğu, diğer bir ifade ile söz konusu bitirilen okul türlerinin yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. 24 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillerinin Bitirilen Okul Türüne Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bütünleştirme	Eğitim Fakültesi	114	4,4152	,45020	,04216
	Fen-Edebiyat Fakültesi	32	4,3125	,93972	,16612
	Diğer	35	4,5524	,50612	,08555
	Total	181	4,4236	,57721	,04290
Uyma	Eğitim Fakültesi	114	6,7509	,37493	,03512
	Fen-Edebiyat Fakültesi	32	6,8750	,59406	,10502
	Diğer	35	6,8343	,53023	,08963
	Total	181	6,7890	,45251	,03363
Hükmetme	Eğitim Fakültesi	114	2,6193	,67783	,06348
	Fen-Edebiyat Fakültesi	32	2,4375	,75424	,13333
	Diğer	35	2,3771	,72074	,12183
	Total	181	2,5403	,70394	,05232
Kaçınma	Eğitim Fakültesi	114	3,5351	,72647	,06804
	Fen-Edebiyat Fakültesi	32	3,4583	,94660	,16734
	Diğer	35	3,7571	,64466	,10897
	Total	181	3,5645	,75757	,05631
Uzlaşma	Eğitim Fakültesi	114	3,8787	,43353	,04060
	Fen-Edebiyat Fakültesi	32	3,7240	,79943	,14132
	Diğer	35	3,9000	,48203	,08148
	Total	181	3,8554	,52511	,03903

#### 4.3.7. Okul Yöneticilerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile branşlar arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.25'te sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile branşlar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 25 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stilleri ile Branşları Arasındaki İlişki

Çatışma Yönetim Stilleri		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,742	2	,371	1,116	,330
	Grup İçi	59,228	178	,333		
	Toplam	59,971	180			
Uyma	Gruplar Arası	,163	2	,082	,396	,674
	Grup İçi	36,695	178	,206		
	Toplam	36,858	180			
Hükmetme	Gruplar Arası	,873	2	,437	,880	,417
	Grup İçi	88,322	178	,496		
	Toplam	89,196	180			
Kaçınma	Gruplar Arası	,933	2	,467	,812	,446
	Grup İçi	102,370	178	,575		
	Toplam	103,304	180			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,425	2	,213	,769	,465
	Grup İçi	49,209	178	,276		
	Toplam	49,634	180			

Tablo 4.26'daki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çatışma yönetim stilleri puanlarının branşa bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yaklaşımların branş bakımından bağımsız olduğu, diğer bir ifade ile söz konusu branşların yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. 26 Okul Yöneticilerinin Çatışma Stillerinin Branşa Bağlı Olarak Değişimi

Çatışma Yönetim Stilleri	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	
Bütünleştirme	Sosyal alanlar	121	4,4628	,45414	,04129
	Fen-matematik alanları	47	4,3156	,80024	,11673
	Sanat-Spor Alanları	13	4,4487	,64688	,17941
	Toplam	181	4,4236	,57721	,04290
Uyma	Sosyal alanlar	121	6,7934	,41708	,03792
	Fen-matematik alanları	47	6,7532	,54248	,07913
	Sanat-Spor Alanları	13	6,8769	,43618	,12098
	Toplam	181	6,7890	,45251	,03363
Hükmetme	Sosyal alanlar	121	2,5471	,66170	,06015
	Fen-matematik alanları	47	2,4638	,74962	,10934
	Sanat-Spor Alanları	13	2,7538	,90978	,25233
	Toplam	181	2,5403	,70394	,05232
Kaçınma	Sosyal alanlar	121	3,6061	,70678	,06425
	Fen-matematik alanları	47	3,4433	,88960	,12976
	Sanat-Spor Alanları	13	3,6154	,70836	,19647
	Toplam	181	3,5645	,75757	,05631
Uzlaşma	Sosyal alanlar	121	3,8691	,41844	,03804
	Fen-matematik alanları	47	3,7872	,71871	,10484
	Sanat-Spor Alanları	13	3,9744	,60800	,16863
	Toplam	181	3,8554	,52511	,03903

## V. BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### Sonuç:

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri konulu çalışmamızın 1. bölümünde problem durumu, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlara; 2. bölümünde konu ile ilgili kavram ve tanımlar, çatışma türleri, okullarda çatışmayı yönetimi ve önemi, çatışmanın yararları ve sakıncaları ve çatışma yönetim stillerine; 3. bölümde araştırmada kullanılan yöntem; 4. bölümde ise araştırmanın bulguları ile bu bulgulara ait yorumlar ele alındı.

Yapılan araştırma sonucu;

1. Okul yöneticileri öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda en fazla bütünleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme stillerini kullanmaktadırlar.
2. Okul yöneticilerinin kullandıkları bütünleştirme, uyma, uzlaşma ve hükmetme çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak kaçınma stilinin kullanıldığı durumlarda, erkek ve kadın yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla kaçınma davranışını daha fazla kullanmaktadırlar.
3. Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yaşları arasındaki ilişki bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yaş arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, yaş ilerledikçe yöneticilerin hükmetmeden uzaklaştığı ve diğer stilleri kullanım oranlarının arttığı,
4. Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik kıdemleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı,
5. Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile yöneticilik seminerine katılma durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı,



6. Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı,
7. Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile bitirilen okul türü arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı,
8. Okul yöneticilerinin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma puanları ile branşları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

### **Öneriler:**

1. Okullarda yaşanacak çatışmaları verimli bir şekilde çözüme ulaştırılabilmesi için üniversitelerde öğretmen adaylarına çatışma yönetimi dersinin verilmesi fayda sağlayacaktır.
2. Eğitim-öğretim yılı içerisinde yöneticiler için düzenlenen hizmet içi eğitimlerde çatışma yönetimi ve stilleri konulu seminerler düzenlenmelidir.
3. Anlayış ve fikir ayrılıkları sebebiyle oluşabilecek çatışmaları önlemek için yönetici ve öğretmenler sık sık bir araya gelip ilgili konular üzerinde konuşup birlikte hareket etmelidirler.
4. Okullarda çıkan çatışmalara hakim olabilmek ve yönetebilmek çatışma kaynağını bilmekle ilgilidir. Bu sebeple okullardaki çatışma kaynaklarının ortaya çıkarılması ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır.
5. İstanbul genelinde göreve başlayacak öğretmenlerin, çatışma yönetiminde yöneticilerin en fazla bilhassa erkek yöneticilerin kaçınma stilini kullandıklarını bilmeleri ve buna göre davranış göstermelerini bilmeleri için hizmet öncesi bilgilendirilmeleri faydalı olacaktır.
6. Okul yöneticilerinin kendilerinin de birer öğretmen olduklarını düşünerek yönetim sürecinde öğretmenlere empati kurmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmeleri faydalı olacaktır.
7. Çatışmaları çözerken duruma göre çözüm stili üretmek gerektiği konusunda aşağıdaki tavsiyelerde bulunulması uygun olacaktır:
  - a) Öğrenmek amaçlandığında, farklı bakış açılarına sahip insanların yaklaşımlarını kaynaştırmak amacıyla, ilişkiye karışan duyguları dikkate alarak yol alabilmek için bütünleştirme stili kullanılabilir.

- b) Hızlı kesin hareket etmek gerekiyorsa, hoş gitmeyecek önlemler ve kurallar uygulanacaksa hükmetme stili kullanılabilir.
- c) Haksız olduğunuzu fark ettiğinizde, başkalarını memnun edip işbirliğini devam ettirmek gerektiğinde, üstünlüğü kaçırdığınızda uyma stili kullanılabilir.
- d) Sorun önemsizse veya daha önemli sorunlar varsa, insanları sakinleştirmek gerekiyorsa, çözümsüzlüğün getireceği terslik çözümün yararından daha iyiye kaçınma stili kullanılabilir.
- e) Hedefler kaybetmeyi göze alınamayacak kadar önemliyse, karmaşık bir duruma geçici bir çözüm bulmak gerekiyorsa, zaman darlığı varsa, bütünleştirme veya hükmetmenin sonuç vermemesi durumlarında uzlaşma stili uygulanabilir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, A. (2005). *Örgütsel davranışlardan seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.15.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. (1. Baskı). Ankara: İçişleri Bakanlığı.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (17. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenleri ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ilgar L. (1996). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Evi.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Levet, F. (2005). Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri, Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Otrar, M., Övün, Y. (2007) Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki (Gebze İlçesi Örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*. 26, 95-110.
- Özdemir, A. A. (2012). *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Öztay, S. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Polat, A. (2008). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Rahim A., C. Psenicka. (1989). "Integrative and Distrubitive Dimensions of Styles of Handling Interpersonal Conflict, and Task Performance", **Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach** içinde, M. A. Rahim, Praeger Publishers, New York.
- Shultz, E.R. (1952). *Keepingup Teacher Morale*. Nations Schools.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9, 1-21.
- Şahan, İ. (2006). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şendur, F. (2006). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Tekarslan, E. ve diğ. (2000).*Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.

Uysal, İ. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama. Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.

**EKLER**

EK-1. İzin Belgeleri

EK-2. Anket Formu

EK-1

T.C.  
BEYLİKDÜZÜ KAYMAKAMLIĞI  
Özel Marmara Evleri İhlas Ortaokulu Müdürlüğü

Sayı : 99952617-405/ 598  
Konu : (Müdür Yrd. Salih Hakan ATAKAN)  
Anket

17/12/2013

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
BEYLİKDÜZÜ  
(Özel Okullar Bölümüne)

Okulumuz Müdür Yardımcısı Salih Hakan ATAKAN, “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri” konulu tez çalışması yapmaktadır.

İlgili hocamız, tezinde kullanması için <https://docs.google.com/forms/d/1dxi8FLWHBdc3e56lTQcyMyOJWd05i5zJ-ooqrjB3uKl0/viewform> linkindeki anketi, okul müdür ve müdür yardımcılarının 24 Aralık 2013 tarihine kadar doldurmalarını talep etmektedir.

İlimizdeki tüm resmi / özel ilkokul, ortaokul ve liselere gerekli duyurunun yapılması hususunu olurlarınıza arz ederim.

Sebahattin KAZAZ  
Okul Müdürü

Ek: 1) Link Adresi

**T.C**  
**BEYLİKDÜZÜ KAYMAKAMLIĞI**  
**İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 12424774.09.01/ 14551

17/12/2013

**Konu :** (Müdür Yrd. Salih Hakan ATAKAN)  
Anket

**ÖZEL MARMARA EVLERİ İHLAS İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**BEYLİKDÜZÜ/İSTANBUL**

**İlgi:** Özel Marmara Evleri İhlas Ortaokulu Müdürlüğü' nün 17.12.2013 tarih ve 598 sayılı yazısı.

Özel Marmara Evleri İhlas Ortaokulu Müdür Yardımcısı Salih Hakan ATAKAN' ın 'Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri' konulu tez çalışması yaptığı, ayrıca ilgili hocanın tezinde kullanması için <https://docs.google.com/forms/d/1dxi8FLWHBdc3e56lTQcyMyOjWd05i5zj-oqrjB3uKl0/viewform> linkindeki anketi okul müdür ve müdür yardımcılarının 24 Aralık 2013 tarihine kadar doldurmaları talebi ilgi yazı ile bildirilmektedir. İlgi yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Ali Turhan KESKİN**  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Ek: İlgi Yazı ve Ekleri

Merkez Mah. Hürriyet Bulvarı No : 50 K:1-2  
Hükümet Konağı Yakuplu-BEYLİKDÜZÜ / İSTANBUL  
Telefon : (0 212) 876 98 74 – (0 212) 875 27 25  
FAX : 0 212 875 35 32  
e-posta : Beylikduzu34@-meb.gov.tr. Elektronik Ağ : <http://www.beylikduzu-meb.gov.tr>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : H.KURTOĞLU  
5070 Sayılı Kanuna Göre ALİ TURHA  
KESKİN tarafından  
65987551521224735 SeriNolu  
Sertifika ile 17.12.2013 15:29:14  
Tarihinde Elektronik Olarak  
İmzalanmıştır.



T.C  
BEYLİKDÜZÜ KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12424774.09.01/14958

24/12/2013

Konu : (Müdür Yrd. Salih Hakan ATAKAN)  
Anket

XX  
XXXXXXXXXXXX

**İlgi:** Özel Marmara Evleri İhlas Ortaokulu Müdürlüğü' nün 17.12.2013 tarih ve 598 sayılı yazısı.

Özel Marmara Evleri İhlas Ortaokulu Müdür Yardımcısı Salih Hakan ATAKAN' ın 'okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri' konulu tez çalışması yaptığı, ayrıca ilgili hocanın tezinde kullanması için <https://docs.google.com/forms/d/1dxi8FLWHBDC3e56ITQcyMyOJWd05i5zj-oqrjB3uK10/viewform> linkindeki anketi okul müdür ve müdür yardımcılarının 24 Aralık 2013 tarihine kadar doldurmaları ilgi yazıyla bildirilmiş ancak **03 Ocak 2014** tarihine kadar uzatılmıştır. Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

**Yafes BAKIRCI**  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

25/12/2013 Memur Hilal DOĞANAY

25/12/2013 Şef Gökssel HAN

25/12/2013 Şb.Md. A.Turhan KESKİN

Merkez Mah. Hürriyet Bulvarı No : 50 K:1-2  
Hükümet Konağı Yakuplu-BEYLİKDÜZÜ / İSTANBUL  
Telefon : (0 212) 876 98 74 – (0 212) 875 27 25  
FAX : 0 212 875 35 32  
e-posta : Beylikduzu34@-meb.gov.tr. Elektronik Ağ : <http://www.beylikduzu-meb.gov.tr>

5070 Sayılı Kanuna Göre İZZET NEŞİ  
YAFES BAKIRCI tarafından  
11363275002919482 SeriNolu  
Sertifika ile 25.12.2013 11:56:00  
Tarihinde Elektronik Olarak  
İmzalanmıştır.

Kurum	Dağıtım Tar.	Alındığı Tar.	Okunduğu Tar.	Okuyan	Cevap Tarihi	C.Sayı
1 ADALAR İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:05	25.12.2013 12:03:57	DAVUT DEMİRKAYA (Memur)		
2 ARNAVUTKÖY İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 12:02:42	26.12.2013 14:21:24	Gülser ÜRKMEZ (V.H.K.I.)		
3 ATAŞEHİR İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:07	30.12.2013 10:14:21	Mahmut BAYRAM (Şb.Md.)		
4 AVCILAR İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:54	25.12.2013 12:00:18	NACI ATILGAN (Şef)		
5 BAĞÇELİEVLER İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:54	25.12.2013 15:27:40	Bülent USLU (V.H.K.I.)		
6 BAĞÇELİEVLER İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:14	25.12.2013 12:22:59	Eray KIYIŞKAN (V.H.K.I.)		
7 BAKIRKÖY İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:16	25.12.2013 15:42:25	Hasan YILDIZ (İlçe M.Eğt.Md.)		
8 BAŞAKŞEHİR İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:53	25.12.2013 12:00:59	Tuğba BATIRIR AYDINA (Mem.)		
9 BAYRAMPAŞA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:06	25.12.2013 12:18:12	Çiğdem AÇIKGÖZ (Sekreter)		
10 BEŞİKTAŞ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:54	25.12.2013 12:37:52	Mehmet GÜRSOY (Memur)		
11 BEYKOZ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:57	26.12.2013 11:03:17	Tevfik KAŞIKÇI (Şb.Md.)		
12 BEYOĞLU İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:54	25.12.2013 13:13:29	TÜRKAY ATALAY (Memur)		
13 BÜYÜKÇEKMECE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:53	25.12.2013 14:15:58	Salim SEVINÇ (V.H.K.I.)		
14 ÇATALCA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:53	25.12.2013 14:05:54	Melda SUGÜR (Memur)		
15 ÇEKMEKÖY İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:18	26.12.2013 08:27:45	DURSUN KARABEY (Memur)		
16 ESENLER İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:19	25.12.2013 12:02:11	Erdal BAYSAL (Tek.)		
17 ESENYURT İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:59:21	25.12.2013 12:33:44	Yusuf İDİZ (Şef)		
18 EYÜP İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 12:00:45	25.12.2013 14:01:15	Mehmet Taylan AYAZ (Memur)		
19 FATİH İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:08	25.12.2013 12:56:26	Hasan ALTINOK (Şef)		
20 GAZİOSMANPAŞA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 12:03:23	25.12.2013 12:40:03	Evrak Kayıt		
21 GÜZGÖREN İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:17	27.12.2013 09:23:30	NECMETTİN YILDIZ (V.H.K.I.)		
22 KADIKÖY İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:09	25.12.2013 12:22:00	Niüfer INCE (V.H.K.I.)		
23 KAĞITHANE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:17	25.12.2013 13:55:07	Gökay KESKİN (Şef)		
24 KARTAL İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:13	25.12.2013 16:27:24	Nevrim KARADUMAN (Şef)		
25 KÜÇÜKÇEKMECE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:22	25.12.2013 13:32:57	NECLA SARI (Memur)		
26 MALTEPE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:06	25.12.2013 16:27:41	Muzaffer DOĞAN (Şb.Md.)		
27 PENDİK İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:34	25.12.2013 12:44:17	İlknur KURT (Memur)		
28 SANGAKTEPE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:21	25.12.2013 14:46:27	Özkan ÇEÇEN (Şef)		
29 SARIYER İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 12:01:10	25.12.2013 13:08:35	Mine Lütfiye SERİNGAÇ (Şef)		
30 SILİVRİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 12:01:21	25.12.2013 16:04:36	Yılmaz KAYA (Şb.Md.)		
31 SULTANBEYLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:18	25.12.2013 13:31:48	Kamil USTA (Şef)		
32 SULTANGAZİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:58:56	25.12.2013 12:10:51	Murat POLAT (Tek.)		
33 ŞİLE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:58	25.12.2013 13:22:38	Metin ATAGÜR (V.H.K.I.)		
34 ŞİŞLİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:52	25.12.2013 13:44:46	Erol KOÇALI (V.H.K.I.)		
35 TUZLA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:54	25.12.2013 12:42:56	Hakan KURUN (Memur)		
36 ÜMRANİYE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:55	25.12.2013 16:33:51	Levent BİÇER (V.H.K.I.)		
37 ÜSKÜDAR İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:59	25.12.2013 11:51:57	Hikmet KUMSUZ (Memur)		
38 ZEYTİNBURNU İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	25.12.2013 11:57:42	25.12.2013 11:57:54	25.12.2013 11:59:49	Murat YÜCEL (Memur)		

EK-2

Değerli Yöneticim,

Bu anket, “**Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillерinin İncelenmesi**” konulu araştırmaya bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Burada çatışma kavramı “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli örgütsel nedenlerden doğan anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar” anlamında kullanılmaktadır.

Vereceğiniz cevaplardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla yüksek lisans tezinde kullanılacağından ankette isminizi yazmanıza gerek yoktur. Çalışmaların amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve objektif cevaplara bağlıdır.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Salih Hakan Atakan  
İSZÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri A.B.D.

### **KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlanmanız beklenmektedir.

Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek

Yaşınız : ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39 ( ) 40 ve yukarısı

Yöneticilik kıdeminiz : ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7 yıl ve daha yukarı

Yönetim konusunda kaç seminere katıldınız? ( ) Hiç katılmadım.

( ) 1-2 seminere katıldım.

( ) 3 ve daha fazla seminere katıldım.

Öğrenim Durumunuz : Eğitim Enstitüsü - Ön lisans ( ) Fakülte ( ) Lisansüstü ( )

Bitirilen Okulun Türü : Eğitim Fakültesi ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi ( ) Diğer ( )

Branşınız : Sosyal Alanlar ( ) Fen-Matematik Alanları ( ) Sanat-Spor Alanları ( )

### Çatışma Yönetimi Anketi

Aşağıdaki maddelerin her biri için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.  Herhangi bir durumda meslektaşarımla aramda bir farklılık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;	Çözüm yoluna başvurulma sıklığı					Çözüm yolunun size göre etkililiği		
	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman	Çok etkili	Az etkili	Hic etkili değil
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşarımla birlikte incelemeye çalışırım.								
2. Meslektaşarımla ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik karşılamaya çalışırım.								
3. Zor duruma düşmekten kaçınmak için meslektaşarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.								
4. Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.								
5. Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için meslektaşarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.								
6. Meslektaşarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.								
7. Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.								
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.								
9. Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.								
10. Meslektaşarımla isteklerini dikkate alırım.								
11. Meslektaşarımla isteklerini koşulsuz benimserim.								
12. Bir sorunu birlikte çözebilmek için meslektaşarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum.								
13. Meslektaşarımla ödün veririm.								
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm.								
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşarımla görüşürüm.								
16. Meslektaşarımla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm.								
17. Meslektaşarımla karşı karşıya gelmekten sakınırım.								
18. Kendi lehime bir karar aldırarak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.								

