

**T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**TİCARET MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN
ÖZYETERLİLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

‘İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği’

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hikmet PARLAR

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Aralık 2009

**T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**TİCARET MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN
ÖZYETERLİLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

‘İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği’

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hikmet PARLAR

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Aralık 2009

ÖZET

Bu araştırma; İstanbul ili Anadolu yakası ticaret meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2008-2009 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasında görev yapan 104 ticaret lisesi yöneticisine uygulanmıştır. Anketten elde edilen verilerin çözümlemesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Verilerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından, örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımını belirlemede frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerinden, örneklem grubunun özyeterlilik ve çatışma düzeylerini belirlemede aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi arasındaki ilişkiyi belirlemede regresyon ve kısmi korelasyon yöntemlerinden, yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimleri ise t-testi ve varyans analizi yöntemleri yardımıyla incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; yöneticilerin, çatışmayı yönetmede ağırlıklı olarak, bütünleştirme ve uzlaşma stratejisini kullandıkları, kendilerini oldukça yeterli hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; yöneticilerin özyeterlilik algılamaları ve çatışma yönetim stilleri ile yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları ve kardeş sayıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmazken, diğer değişkenlerle ilgili anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Çatışma, çatışma yönetimi, özyeterlilik

ABSTRACT

This research has been conducted for observing relations between the managers' self-sufficiency and conflict management who work for vocational trade high schools in Anatolian side of Istanbul province.

Inquiry, formed with the aim of the research, has been applied to 104 trade high school administratives who served in Anatolian side of Istanbul province during the academic year 2008-2009. Analysis of the inquiry statistics have been eventuated in digital environment by using SPSS 15 package programmes. This has been examined with testing the reliability of datas with Alfa factor, clarifying the distribution of sample group with its demographic qualifications with periodicity and the statistics of percentage restrictive, assessing the level of self sufficiency and conflict level of sample group with the statistics of arithmetical average and standard deviation, identifying relationship between managers' self sufficiency level and their strategy of conflict management with the methods of regression and partial correlation, and changes due to the demographic qualifications of managers' self-sufficiency levels and thier conflict strategy with t- test and variance analysis method.

At the end of the study, it has been seen that the managers most often use integration and negotiation strategy for conflict management and they find themselves substantially sufficient. Furthermore; it has been detected that there are significant relationships between other variables while there has been no substansive relation between managers' perceptions, conflict management styles with their age, education levels, attendances to courses or number of siblings.

Key words : Conflict, conflict management, self-sufficiency.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x

BÖLÜM I

1.1. GİRİŞ	11
1.2. Özyeterliliğin Tanımı	12
1.3. Özyeterliliğin Kaynakları	14
1.3.1. Ustalık Tecrübesi	15
1.3.2. Temsili Deneyim	15
1.3.3. Sözel İkna	17
1.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum	17
1.4. Öz-Yeterliliğin Etkileri	18
1.4.1. Bilişsel Etkisi	18
1.4.2. Güdülemeye Etkisi	18
1.4.3. Etki Süreci	19
1.4.4. Seçim Sürecine Etkisi	21
1.5. Özyeterlilikle İlgili Yapılmış Araştırmalar	22
1.5.1. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar	22
1.5.2. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	24
1.6. Çatışma Kavramı	26
1.7. Çatışmaya Bakış Açılırları	29
1.7.1. Geleneksel Yaklaşım	29
1.7.2. Davranışsal Yaklaşım	29
1.7.3. Etkileşimci Yaklaşım	30
1.8. Çatışmanın Nedenleri	32
1.8.1. Amaç Farklılıkları	32

1.8.2.	Kişilik Farklılıkları	32
1.8.3.	Örgütün Büyüklüğü	33
1.8.4.	İşbölümü	33
1.8.5.	Statü Farklılıkları	33
1.8.6.	İletişim	34
1.8.7.	Kaynakların Sınırlılığı	34
1.8.8.	Denetim Biçimi	35
1.8.9.	Yeni Uzmanlıklar	35
1.8.10.	Norm ve Değerler	35
1.8.11.	Ödüllendirme Sistemi	36
1.8.12.	Bürokratik Nitelikler	36
1.8.13.	Ortak Karar Verme	36
1.9.	Çatışma Türleri	37
1.9.1.	Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	37
1.9.2.	Çatışmanın Niteliğine Göre	38
1.9.3.	Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	39
1.9.4.	Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre	40
1.9.5.	Diğer Örgütsel Çatışmalar	41
1.10.	Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri	41
1.10.1.	Çatışmanın Olumlu Etkileri	43
1.10.2.	Çatışmanın Olumsuz Etkileri	46
1.11.	Çatışmanın Yönetimi	47
1.11.1.	Çatışma Yönetimi Süreci	49
1.11.2.	Çatışma Yönetimi Stratejileri	51
1.11.2.1	Bütünleştirme	56
1.11.2.2	Uyma-İtaat Etme	57
1.11.2.3	Hükmetme-Üstünlük Kurma	57
1.11.2.4	Kaçınma	58
1.11.2.5	Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme	59
1.11.2.6	Çatışmanın Çözümüne Yönelik Diğer Stratejiler	60
1.12.	Çatışma Yönetimi İle İlgili Yapılmış Araştırmalar	61
1.12.1.	Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar	61
1.12.2.	Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	63
1.13.	Problem Cümlesi	65

1.14. Araştırmanın Amacı	65
1.15. Araştırmanın Önemi	66
1.16. Araştırmanın Varsayımları.....	67
1.17. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	67
1.18. Tanımlar ve Kısaltmalar	67
BÖLÜM II	
YÖNTEM.....	68
2.1. Araştırmanın Modeli	68
2.2. Evren ve Örneklem.....	68
2.3. Veriler ve Toplanması	68
2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	69
BÖLÜM III	
BULGULAR VE YORUM	76
3.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	76
3.2. Özyeterlilik ve Çatışma Düzeyine İlişkin Bulgular	82
3.3. Yöneticilerin Özyeterlilik Düzeylerinin Çatışma Stratejisi Seçimine Etkilerine İlişkin Bulgular	82
3.4. Yöneticilerin Özyeterlilik Düzeyleri ve Kullandıkları Çatışma Stratejisinin Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi	91
BÖLÜM IV	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	109
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1 Geleneksel ve Modern Yönetim Anlayışının Çatışmaya Yaklaşımı	31
Tablo 1.2. Çatışma Çözüm Stratejilerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	55
Tablo 2.1 Güvenilirlik Değeri	70
Tablo 2.2 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	70
Tablo 2.3 Güvenilirlik Değeri	70
Tablo 2.4 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	71
Tablo 2.5 Güvenilirlik Değeri	71
Tablo 2.6 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	71
Tablo 2.7 Güvenilirlik Değeri	72
Tablo 2.8 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	72
Tablo 2.9. Güvenilirlik Değeri	72
Tablo 2.10 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	73
Tablo 2.11 Güvenilirlik Değeri	73
Tablo 2.12 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	74
Tablo 2.13 Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam)	74
Tablo 3.1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	76
Tablo 3.2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 3.3 Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı	77
Tablo 3.4 Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	78
Tablo 3.5 Yöneticilerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı	79
Tablo 3.6 Yöneticilerin Kaçınıcı Çocuk Olduklarına Göre Dağılımı	80
Tablo 3.7 Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı	80
Tablo 3.8 Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminere Katılma Durumuna Göre Dağılımı	81
Tablo 3.9 Çatışma ve Özyeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular	82
Tablo 3.10 Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 3.11 Model Özeti	83
Tablo 3.12 Regresyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.13 Model Özeti	84
Tablo 3.14 Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 3.15 Model Özeti	85
Tablo 3.16 Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 3.17 Model Özeti	86
Tablo 3.18 Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 3.19. Model Özeti	87
Tablo 3.20 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 3.21 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 3.22 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 3.23 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 3.24 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları	90

Tablo 3.25 Varyans Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 3.26 Hükmetme Stratejisini Kullanma Durumunun Yöneticilik Pozisyonuna Bağlı Olarak Değişimi	93
Tablo 3.27 T-Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.28 Varyans Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 3.29 Varyans Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 3.30 Varyans Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 3.31 Varyans Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 3.32 Özyeterlilik Düzeylerinin Yöneticilerin Kaçınıcı Çocuk Olduklarına Bağlı Olarak Değişimi	99
Tablo 3.33 Varyans Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 3.34 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Özyeterlilik Düzeylerinin Yöneticilik Yapma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi	101
Tablo 3.35 Varyans Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 3.36 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Özyeterlilik Düzeylerinin Yöneticilerin Yapma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi	103

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1 Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	42
Şekil 1.2. Çatışma Yönetimi Süreci.....	49
Şekil 1.3 Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri Çift Yönlü İlgi Modeli.....	54
Şekil 3.1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	76
Şekil 3.2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	77
Şekil 3.3 Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	78
Şekil 3.4 Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	78
Şekil 3.5 Yöneticilerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı.....	79
Şekil 3.6 Yöneticilerin Kaçınıcı Çocuk Olduklarına Göre Dağılımı.....	80
Şekil 3.7 Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	81
Şekil 3.8 Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Semineye Katılma Durumuna Göre Dağılımı	81

BÖLÜM I

1.1. Giriş

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerler, inançlar ve algılardaki farklılıkların, kısacası değişimin doğal bir sonucu olarak anlaşmazlık ve uzlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Çatışma, sadece insanlara özgü bir olgu değildir. Tüm canlılar, yaşamlarını devam ettirebilmek için çevreleri ile mücadele etmek, yeri geldiğinde çatışmak zorundadır.

Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmanın fark edilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi konusunda en büyük pay, yöneticilere düşmektedir. Çatışmanın var olması o örgütün yaşadığı, değiştiği ve geliştiğinin bir göstergesidir. Önemli olan çatışmanın, örgütün geleceğine hizmet edecek şekilde yönetilmesidir.

Eğitim örgütlerinin en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı sıra formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bu nedenle, okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 1994: 32). Eğitim yöneticisi, insan mühendisi olarak, kişiler arası ilişkilerin ve grup dinamiğinin diğer örgütlere göre daha çok önem taşıdığı eğitim örgütlerinde, etkili bir iletişim sistemini kurup yürütmek durumundadır (Açıkalın, 1998: 39). Örgütün amaçlarına en yüksek derecede ulaşması anlamına gelen örgütsel etkililiğin sağlanmasında liderliğin en önemli faktör olduğu, başarılı liderlerinde özyeterliliğe sahip olan bireyler olmaları gerektiği tartışmasız kabul edilen gerçektir.

Çatışma tüm örgütlerde zaman zaman yaşanan ve yaşanılması kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette ki çatışmaların yaşanılmaması her örgütün ve yöneticinin istediği bir şeydir. Bunun için çatışmadan korunmak için çatışmalar

yaşanmadan önüne geçmek için çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bazen önüne geçilemeyerek örgüt içerisinde çeşitli çatışmalar yaşanabilmektedir. İşte bu noktada önemli olan çatışmadan örgütü ve çalışanlarını zarar görmeden çıkarmanın yanında, çatışmadan örgüte ve çalışanlara fayda getirmesini sağlamaktır. Bu da çatışmayı yöneten yöneticilerin çatışma yönetimleri ve kendilerinin özyeterlilikleriyle ilgilidir.

Özyeterlilik kısaca kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Özyeterlilik algısı, yöneticilerin eyleme geçip geçmeme kararlarını ve zorluklar karşısında mücadele azimlerini yönlendirme suretiyle göstermektedir.

1.2. Özyeterliliğin Tanımı

Yeterlik, bir rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesi işgörenin kendinden beklenen rolleri beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirmesi, bir davranışı yapmak için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmış olmak olarak tanımlanmaktadır. Yeterlik, örgüt çalışanlarının işlerini örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yapabilmeleri ve örgütlerin etkili bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Her rolün ya da işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların farklılık göstermesi, yeterlik alanlarının da çeşitlenmesini beraberinde getirmiştir. Yeterlik alanları, bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır (Üstüner ve diğerleri, 2009: 2).

Öz yeterlik ise Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nda (Sosyal Bilissel Kuram) öne çıkan önemli bir kavramdır. Bandura'ya göre özyeterlik, bireyin kendisine verilen işi organize edebilme ve başarabilme yeteneği ile ilgili yargıdır. Albert Bandura (1997)“bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları”nı öz yeterlik algısı olarak tanımlamıştır (Akkoyunlu, Orhan ve Umay, 2005:2).

Bunun yanında özyeterlilik literatürde şu şekilde tanımlanmıştır: Öz-yeterlilik inançları “kişilerin belirlenmiş performans şekillerine ulaşmak için gereken faaliyetleri düzenleyip uygulayabilme kapasiteleri üzerine yargıları” olarak tanımlanmıştır. Basitçe, öz-yeterlilik “Bu durumda bu görevi yerine getirebilir miyim?” sorusunun cevabı ile ilgilidir. Özyeterlilik çocukların bir matematik

problemi çözmeye, bir kitap okuma, bir bisikleti kullanma ya da kendi ayakkabılarını bağlama gibi her hangi bir şeyi yapabilmeye olan inançları ile ilgilidir. Özyeterlilik, bireyin bu faaliyetleri yapabileceği ya da yapamaması üzerine bazı yargıları içerir (Pintrich, Linnenbrink, 2003:120).

Öz-yeterlilik, insanların, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde bir miktar kontrol kurmalarını sağlayacak şekilde davranma becerilerine dair kanaatleriyle ilgilidir (Bandura, 1999: 46).

Bandura öz-yeterliliği şöyle tanımlar; bireyin kendi kapasitesine inanarak hayatını etkileyecek olaylarda performans sergilemesidir. Özyeterlilik inancı insanların nasıl hissettiğini, nasıl düşündüğünü, kendilerini nasıl motive ettiklerini ve nasıl davrandıklarını açıklar (Bandura, 1994: 2).

Özyeterlilik teorisi aslında bir bireyin edindiği ve zor durumlarda kullanacağı duygusal performansını kontrol edebilme kabiliyetidir (Schunk, 1991: 208). Bir bakıma güçlü yeterlilik olgusu insanın başarısını ve birçok alanda mutlu olmasını sağlayan bir unsurdur. İnsanlar yeteneklerine yüksek derecede güven duygusuyla yaklaşır. Kendilerini uğraştıran zor görevlerden kaçmak yerine üstesinden gelmek için çaba gösterirler. Bu tür bir etkili görünüm kişide içsel ilgi ve aktivitelerle meşgul olma yoğunluğunu artırır. Bu kişiler kendilerini amaçlarına meydan okurcasına ve hedeflerinden şaşmayacak şekilde güdüler. Onlar hedef çıtalarını hep yükseltirler ve başarısızlığa uğramayla karşı karşıya kaldıklarında da hemen hedeflerine destek olurlar. Bu kişiler başarısızlık veya aksilik söz konusu olursa, hemen sonrasında kendilerini toparlamaya bakarlar. Hatayı yetersiz çabaya, eksik bilgiye ve elde edilen becerilere yorarlar (Bandura, 1994: 2).

Kendi kapasitesinden şüphe duyan insanlar zor görevlerden çekinir ve zor görevleri birer tehdit olarak görürler. Az isteklidirler ve seçerek uğraştıkları amaçlarında az sorumluluk üstlenirler. Bir zorlukla veya herhangi bir engelle karşılaştıklarında kişisel yetersizlikleri devam eder ve nasıl başarıya ulaşılabilir sorusuna odaklanmadan ziyade bunun zıttı bir sürü sonucu düşünürler. Zorlukla karşılaştıklarında çabalarında hemen bir gevşeklik oluşur ve çaba sarfetmekten hemen vazgeçerler. Böyle bir hata veya bir aksiliğin akabinde kendilerini toparlamada da oldukça yavaşlarlar. Çünkü yetenek olarak eksik ve de performansını

göstermede yeterli olmadıkları için, kabiliyetlerine olan inançlarını yitirme konusunda daha çok hata yapmaktadırlar. Böylelikle stres ve depresyona kolaylıkla yenik düşerler (Bandura, 1994: 2). Sonuç olarak öz etkililik ve yeterlilik algısı bireyin stresle başa çıkma kapasitesinin bir yansımasıdır (Otacıoğlu, 2008: 164).

Bence yapabilirim genel kuralına rağmen, güçlü bir öz-yeterlilik hissini sayısız faydası, ortada bir sihir varmışçasına, sadece yapabilme inancından doğmaz. Kısacası, bir kimsenin bir şeyi yapabileceğini söylemesi, onun bu ödevi başarabileceğine kesinlikle inanması anlamına gelmez. Öz-yeterlilik duygusu gelişirken karmaşık bir öz-ikna süreci gerçekleşir. Öz-yeterlilik inançları, yorum yoluyla, dolaylı olarak, sosyal olarak ve fizyolojik olarak açığa çıkarılan çeşitli yeterlilik bilgisi kaynaklarının bilişsel düzeyde işlenmesinin bir sonucudur (McMaster, 2005: 20).

Öz-yeterlilik inancı temelde gerekli bilgi ve becerilerin ne kadar güçlü edinildiğine bağlıdır. Buradan insan davranışlarını etkileyen tek faktörün öz-yeterlilik inancı olduğu ve kişinin ilgili alanda güçlü öz-yeterlilik inancı olmasının bir işi yapması için yeterli olduğu anlamı çıkartılmamalıdır. İnsan davranışları öz-yeterlilik dışında başka faktörlerden de etkilenir.

Kişinin kendini bir konuda yeterli hissetmesi o işi yapması için tek başına yeterli değildir, güçlü bir öz-yeterlilik inancı tek başına davranışı üretmez. İstemedikleri veya gerekli kaynaklardan yoksun oldukları için veya başka herhangi bir nedenden dolayı, insanlar bazı şeyleri yapmamayı tercih edebilirler (Kurbanoğlu, 2004: 140).

1.3. Özyeterliliğin Kaynakları

Etkin yetenekler hakkındaki öz-yargılar, insanların nasıl davrandıkları, düşünce kalıpları ve sıkıntı verici durumlarda deneyimledikleri duygusal tepkiler üzerinde en fazla etkide bulunan belirleyici faktörlerdendir. İnsanlar, kısmen bireysel yeterlilikleri hakkındaki yargıları temelinde, ne yapacaklarına, hareketleri dahilinde ne kadar çaba harcayacaklarına ve engeller, başarısız deneyimler karşısında ne kadar dayanabileceklerine karar verirler (Bandura, 1989: 60).

Öz-yeterlilik inancı çeşitli faktörlerin etkisiyle gelişir. Yapılan araştırmalar öz-yeterliliği etkileyen en önemli faktörlerden birinin deneyim olduğunu ve pozitif

deneyimlerin öz-yeterlik algısının güçlenmesini sağladığını göstermektedir (Kurbanoglu, 2004: 140).

Öz-yeterlilik, ustalık tecrübesi, temsili deneyim, sözlü ikna ve duygusal uyarıcılar aracılığıyla edinilir (Elizabeth, ve diğerleri, 2004: 4).

1.3.1. Ustalık Tecrübesi

Güçlü bir yeterlilik duygusunu oluşturmanın en etkili yolu ustalık tecrübesinden geçer. Başarı bireyde sağlam bir yeterlilik inancı oluşturur. Ama sağlam bir özyeterlilik duygusu oluşmadan önce bir hata oluşmuşsa bu hata kişinin inancının yıkılmasına sebep olur. Eğer insanlar sadece kolay başarılar tecrübe etmişse, zamanla çabuk sonuçlar beklemeye başlar ve herhangi bir hatada hayal kırıklığına uğrarlar. Sağlam yeterlilik duygusu, bir engel karşısında üstesinden gelebilmek için ısrarcı çaba göstermeyi gerektirir. İnsanoğlunun işlerinde bazı terslikler ve zorluklar, başarıya giden yolun uzun çabalardan geçtiğini gösteren faydalı bir tecrübedir. İnsanlar başarı için gerekli olan her şeye sahip olduklarına inandıktan sonra, sıkıntı ve işlerin ters gitmesi halinde hemen çözümler bulmaya başlarlar. Bunun da öne çıkmasıyla, insanlar zorluklarda daha güçlü bir şekilde kurtulur hale gelirler (Bandura, 1994: 3).

Özetle; Başarılı deneyimler öz-yeterlik inancını artırırken, üst üste yaşanan başarısızlıklar öz-yeterlik inancının düşmesine neden olur (Kurbanoglu, 2004:140).

1.3.2. Temsili Deneyim

Bir kimsenin belli durumlardaki önceki başarıları ya da başarısızlıkları demek olan öz-yeterlilik deneyimleri, bir kimse için öz-yeterlilik hakkında en önemli bilgi kaynağıdır. Belli bir durumda edinilen başarı öz-yeterlilik düzeyini arttırırken, devam eden başarısızlık hali öz-yeterliliği zayıflatır. Ancak, belli bir durumda karşılaşılan zorluklar insanlara öğrenme ve sabretme imkânı da verebilir ve ayrıca, başarılar her zaman öz-yeterlilikte bir artış olmasını garantileyebilir.

Temsili deneyimler (gözlemler, başkalarının hareket ve becerilerinin karşılaştırması), bir kişinin belirli bir becerinin elde edilme seviyesini belirlemesine müsaade ederek, bir bireyin yeterlilik seviyesi ölçümü için geri bildirim sağlar. Öz-yeterlilik, belirli bir ölçüde modellenen beceriler aracılığıyla temsili deneyimler tarafından etkilenir.

Örneğin, bir kişinin bir topu fırlatma ya da yüzme becerisi değerlendirilirken, kişinin istenen beceri seviyesine sahip olduğuna ilişkin kanıt, emsallerle ve başkalarıyla yapılan karşılaştırma tarafından sağlanabilir (Maccabe, 2003:15).

Arkadaşları gözlemleme gibi emsal oluşturan deneyimler ve modeller, zorlanan öğrencilere bir şeyin nasıl yapılacağına ilişkin doğrudan yol gösterir. Modelleme bir eğitim metodu olarak, bir beceri ya da öğrenme stratejisinin gösterimi için kullanıldığında modeller genellikle süreç içinde her hangi bir adımda ne yapıldığı ya da ne düşünüldüğünü açıklar. Öğretmenler, zorlanan öğrencilerin hedeflenen beceri veya öğrenme stratejilerini uygulayan modelleri canlı ya da video üzerinden düzenli ve sistematik olarak gözlemlemesini sağlayarak, böyle bir öz-yeterlilik kaynağından fayda elde edebilir (Margolis, McCabe, 2006: 219).

Birçok çalışma, doğrudan ve dolaylı deneyim, ikna ve psikolojik durum değişikliklerinin bir birleşimi yoluyla bilgisayar kullanımı konusundaki öz-yeterlilik hissini arttırmıştır. Ertmer ve diğerleri, çalışmaya katılanların bilgisayar kullanımı konusundaki öz-yeterlilik düzeylerini, e-posta gönderme ve diğer benzer bilgisayar ödevleri gibi doğrudan deneyimler yoluyla arttırmıştır (Hagen, 1998:28).

Diğerlerinin çabalara rağmen başarısızlığa uğradığını görmek, gözlemcilerin kendi özyeterliliklerinin ve çabalarının zayıflatıcı bir nedeni olur. Hayal edilen benzerlik ne kadar çok benzer olursa, baş modellerin başarısı o kadar inandırıcı olur. Eğer insanlar modelin kendilerinden çok farklı olduğu düşüncesine kapılırsa, modelin davranışları ve bu davranışların doğurduğu sonuçlar onları etkilemez (Bandura, 1994: 3).

İnsanlar başkalarının davranışlarını gözlemlediklerinde, onların neler yapabildiklerini gördüklerinde, onların davranışlarını kaydettiklerinde ve sonra da bu bilgileri, kendi davranışları ve davranış sonuçları hakkında beklentiler oluşturmak için kullandıklarında, dolaylı deneyimler, öz-yeterlilik beklentilerini etkilemiş olur. Bandura, ya göre, insanlar kendilerini, benzer durumlardaki belli kimselerle kıyaslar. Kendisiyle özdeş kurulan kimseler ya da rakiplerden daha kötü bir performans sergilenince yeterlilik inanışları azalırken, bu tür kimseler geçildiği zaman yeterlilik inancını artırır. Bu nedenle, kişi kendisiyle model arasında ne kadar yakından özdeşim kurarsa, modelin öz-yeterlilik üzerindeki etkisi de o kadar fazla olur (Rackley, 2004: 11).

1.3.3. Sözel İkna

Sözel ikna da insanların başarabileceği inancını güçlendirici üçüncü yoldur. Kişinin öz yeterliliği kapsamında iknacı teşvikler, insanı başarı için çok çaba göstermesine, kişisel yeterlilik duygusu ve bunu geliştirme yöntemlerinin ilerlemesini sağlar. Öz-yeterlilikte gerçekçi olmayan teşvikler birilerinin çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması nedeniyle çabucak yıkılır. Fakat kapasitesinin yetersiz olduğuna ikna edilen kişiler kapasitelerini geliştirici zor aktivitelerden kaçınmaya ve zorluklarla karşılaştığında hemen pes etmeye meyillidirler. Aktiviteleri daraltarak ve motivasyonu zayıflatarak, bireyin kabiliyetine inanmaması kendi davranış değerlendirmesini yaratır (Bandura, 1994: 3).

Sözlü iknanın etkisi temsili modellemenin etkisi ile yakından ilişkilidir. Gerçekçi teşvik bireylerin gördüklerini başarma becerilerine olan inançlarını artırır. Oyun, çocuğun davranışları, duygularını ve algılarına verdiği cevaplar çocuğun gerçekliğini etkiler. Çocuğa karşı her hangi bir yargılayıcı tutum, çocukla herhangi bir anlaşmazlık ya da çocuğun gerçek olarak aldığı herhangi bir şeyin reddi, söz konusu değildir. Bu çocuğun oyun performansının gerçekliği ile ilgili tasdik onaylayıcıdır. Çocuk, oyun odasında tanındığı ve onaylandığı şekliyle, sözlü ikna yoluyla teşvik edilir. Buna ek olarak, çocuğun sahip olduğu beceriler de sözlü olarak tasdik edilir (Marijane,1999: 6).

1.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum

Fizyolojik ve duygusal durumları da insanların kendi kapasitelerini değerlendirirken kullandıkları verilerdir. İnsanlar bir konudaki kapasiteleri hakkındaki yeterlik inançlarını o işi yaparken deneyimledikleri fizyolojik ve duygusal reaksiyonlarla da değerlendirebilmektedir (Kurbanoğlu, 2004: 141).

İnsanlar kendi gerginlik, kuruntu ve bunalımlarını, bireysel yetersizlik işareti olarak görürler. Kuvvet ve dayanıklılık gerektiren faaliyetlerde, yorgunluk, ağrı ve acıları da, düşük fiziksel yeterlilik göstergesi olarak görürler. Bu doğrultuda, öz-yeterlilik kanaatlerini değiştirmenin dördüncü yolu; fiziksel durumu iyileştirmek, olumsuz duygusal durumları azaltmak ve bedensel bilgi kaynakları hakkındaki yanlış anlamaları düzeltmektir (Bandura, 1999: 47). Yüksek yeterlilik duygusuna sahip insanlar da başarıyı kolaylaştıran, enerji veren bir hisse sahip izlenimi çevreye

verirler. Bununla birlikte kişisel şüpheleriyle kuşatılmış insanlar da zayıflatıcı bir hisse kapılırlar. Öz-yeterliliğin psikolojik göstergeleri bilhassa atletik ve diğer fiziksel aktivitelerde etkili rol oynar (Bandura, 1994: 3).

1.4. Öz-Yeterliliğin Etkileri

Öz-yeterlilik, bilişsel alana, akademik öğrenmeye, seçim sürecine, hedef koymaya, strese çeşitli etkileri bulunmaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

1.4.1. Bilişsel Etkisi

Öz-yeterlilik inancının etkisi, bilişsel süreci birçok şekilde etkiler. Kişisel amaçları belirlemede bireyin kendi kapasitesine değer biçmesinde etkilidir. Çoğu eylem planı öncelikle düşünce olarak oluşturulur. İnsanın kendi yeterlilik düşüncesi senaryoyu şekillendirir, oluşturur ve dener (Bandura, 1994:4). Öz-yeterlilik düzeyi yüksek insanlar, daha zengin bilişsel kaynaklara, daha fazla stratejik esnekliğe sahiptirler ve çevrelerini idare etmek konusunda daha etkindirler. Ayrıca bu insanlar, kafalarında kendilerine yönelik engelleri belirler ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurgular. Kendi öz-yeterliliğinden şüphe duyan insanlar ise, kötüye gidebilecek şeyler üzerine yoğunlaşarak, performanslarını olumsuz şekilde etkileyecek başarısızlık senaryoları kurgular. Kendi yeterliliğinden kuşku duymayan insanlar durumları değerlendirirken, riskler üzerinde durmak yerine, peşine düşülmesi gereken fırsatlara odaklanır. Bu kişiler yaşamlarını yapılandırırken, geleceğe yönelik bir bakış açısını temel alır (Bandura, 1999: 48).

1.4.2. Güdülemeye Etkisi

Öz-yeterlilik inançları, motivasyonun öz-düzenlemesinde merkezi bir yere sahiptir. İnsanlara ait çoğu motivasyon, bilişsel olarak üretilir. Yeterlilik inançları, bu motivasyonel sistemlerin her birinin inşasında temel bir yere sahiptir. İnsanların kendi performansları için yaptıkları nedensel nitelemeler, motivasyonlarını etkiler. Yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğunu düşünen insanlar başarısızlıklarını yetersiz çabaya, uygunsuz stratejilere ya da elverişsiz koşullara bağlar. Öte yandan, yeterlilik düzeylerinin düşük olduğunu düşünenler, başarısızlıklarını, az yetenekli olmalarına

bağlar. Nedensel nitelermelerin başarma çabası üzerindeki etkileri, neredeyse tamamen yeterlilik kanaatleri yoluyla dengelenir (Bandura, 1999: 48-49).

Zor amaçların ve bireyin kendisine değerlendirme sağlayıcı etkileri kişiye bilişsel motivasyon mekanizması kazandırır. Çoğu araştırmalar gösteriyor ki; kişiye dışarıdan bir şeyin etkisiyle kazandırılmış zor hedefler motivasyonu arttırmaktadır. Hedefler, motivasyon ve eylemi direkt düzenlemekten ziyade büyük oranda insanın kendi kendini etkileme sürecini yönetir. Amaç belirlemede, motivasyon bilişsel karşılaştırma sürecini içerir. Hedefleri karşılaştırmada kişinin kendini tatmin edici durum oluşturması insan davranışına yön verir ve hedeflere ulaşmak için çaba göstermeye yönelik ödül oluşturur. Motivasyon kişisel standartlarda veya amaç edinmede üç çeşit kişisel etkiyle oluşur. Bunlar insanın kendini tatmin edici, tatmin etmez performansı amaç edinmede ve amaçları düzenli bir şekilde yeniden ayarlama kişinin öz-yeterliliğidir. Öz-yeterlilik, insanın hedeflerini tanımlar; ne kadar çaba sarf edeceğini; zorluklara ne kadar süre dayanacağını belirler. Yeteneğinin çok olduğunu, kapasitesine inananlar bir zorlukla karşılaştığında daha çok çaba gösterir (Bandura, 1994: 5).

1.4.3. Etki Süreci

İnsanın kendi kapasitesine olan inancı, zor ve tehdit unsuru olan durumlarda ne kadar stres ve depresyona kapılacağını ve motivasyon düzeylerini de etkiler. Kazanılmış öz-yeterlilik, stres yaratıcı ve kaygı uyandırıcı etmenleri kontrol altına almada başrol oynar. İnsan bir konu hakkında üstesinden gelemediğinde ona takılır kalır. Çevresindeki çoğu şeyi kendilerine bir tehlikeymiş gibi görürler. Çok nadir gerçekleşen olayları ve de olası şiddet türü tehditleri büyütürler. Bu tür asılsız düşüncelerle kendilerine stres yaratıp, görevlerini aksatır. Kazanılmış öz-yeterlilik, kaygının üstesinden gelmesini sağlar. Sosyal biliş teorisi uzmanlık tecrübesini kişisel değişimin ana maddesi olduğunu belirtmektedir. Tepkileri endişe ve kendini korumaktan bıkmış ciddi bir şekilde parçalanmış insanlara sağlam yeterlilik duygusu aşılama açısından eğitilmiş uzmanlar çok önemli bir araçtır. Uzmanlık tecrübesi olan insanlarda olası tehditler, kontrol deneyimini yavaş yavaş oluşturmak için yapılandırılmıştır. Korkaklık aktiviteleri ilk olarak insanlara zorlukların nasıl üstesinden gelinebileceğini ve en büyük korkumuzdan nasıl kurtulabileceğimizi göstermek için model olarak gösterilir. Üstesinden gelme görevleri kolaylıkla

basamaklandırılır, alt görevlere ayrılır. Korku gösterme, terapistler ile birlikte daha çok insanların kendi başlarına bir şeyler becermesi için çalışılır. Üstesinden gelebilme yeterliliği arttığı sürece bir aktivite için zaman harcama da artar (Bandura, 1994: 6).

Yeterlilik kanaatleri, tehditler ve tedirgin edici taleplerin nasıl algılandığını ve bilişsel olarak nasıl işlendiğini etkiler. Tehditler ve tersliklerle başa çıkabileceğine inanan insanlar, bunları daha az zararlı bulur ve bunlar karşısında gerilmez. Tehditler ve terslikleri kontrol edemeyeceğine inanan insanlar ise çok telaşlanır, kendi mücadele eksiklikleri üzerine yoğunlaşır, etraflarını tehlikelerle dolu bir yer olarak görür, olası riskleri büyütür ve nadiren gerçekleşen tehlikeli olaylar için endişelenir. Bu insanlar, böyle düşünerek, kendilerini strese sokar ve yaşamlarını sekteye uğratır. İnsanlar, daha güçlü yeterlilik kanaatleri geliştirdikçe, stres ve gerginlik yaratan sorunların üstesinden gelme konusunda daha cesur olurlar ve etraflarını hoşlarına gidecek hale getirmek konusunda da daha başarılı olurlar. İnsanların sıkıntılarının çoğu, rahatsız edici ve derinlere dalmış düşünceleri kontrol edememeden kaynaklanır. Bu yüzden, bir kimsenin düşünme süreçlerini kontrol etmesi, duygusal durumların öz-düzenlemesinde temel bir faktördür. Bir kimsenin değer verdiği şeyleri kontrol etmek konusunda algıladığı yetersizlik, çeşitli şekillerde bunalıma da yol açar. Bunun bir yolu, gerçekleşmeyen isteklerden geçer. Kendileri için, ulaşamayacaklarına hükmettikleri öz-değer standartları koymuş insanlar, kendilerini bunalıma sürükler. Bunalım zamanla insanların kendi yeterlilikleri hakkındaki inançlarını zayıflatır ve bir düşüş başlar (Bandura, 1999: 50-51).

İnsan bunalımlarının çoğu, keder ve endişe verici düşünceler yoluyla bilişsel olarak yaratılır. Keder verici düşünceleri kontrol etmek konusunda yeterli olunmadığı hissi, bunalımlı dönemlerin sıklığını, süresini ve tekrarlama ihtimalini artırır. Bu yüzden, bireysel yeterlilik kanaatleri, insanların dahil olmayı seçtikleri çevreler ve faaliyet çeşitlerini etkilemek suretiyle, insan yaşamlarında kilit bir role sahiptir. Özetlemek gerekirse; düşük yeterlilik hissine sahip insanlar, tehdit olarak gördükleri zor görevlerden kaçınırlar. Bu kişiler, düşük hedeflere sahiptir ve takip etmeyi seçtikleri hedeflere çok bağlı değildirler. Bu insanlar, baskı altındayken nasıl başarılı olurum diye düşünmek yerine, öz-şüpheleri içinde kaybolurlar. Zorluklarla karşılaştıkları zaman engellere, başarısızlığın olumsuz sonuçlarına ve kendi kişisel yetersizliklerine

takılırlar. Başarısızlık, bu insanların kendilerine olan inançlarını kaybetmelerine yol açar. Engeller karşısında çabucak yıllarlar ya da vazgeçerler. Başarısızlıklar ve aksilikler sonrasında yeterlilik kanaatlerini tamir etmekte yavaşlırlar, kolayca stres ve bunalıma girerler. Aksine yüksek öz-yeterlilik algısına sahip insanlar, zor görevlere, kaçınılması gereken tehditler olarak değil de, maharete giden yolda aşılması gereken engeller olarak yaklaşır. Bu kişiler, yaptıkları şeye ilgi duyar, kendileri için engeller belirler ve bu engellerle sonuna kadar mücadele ederler. Bu insanlar, sorunlarla karşılaştıklarında kendileri ve yıkıcı kişisel kaygılar üzerine yoğunlaşmak yerine, nasıl başarılı olacaklarına odaklanırlar. Bu kimseler, başarısızlıklarını, bilgi veya maharet yokluğuna, hatalı stratejilere ya da yetersiz çabaya bağlar. Ayrıca, tüm bunların çözülebilir olduğunu düşünürler. Engeller karşısında çabalarını iki katına çıkarırlar ve tersliklerden çok kısa bir süre sonra özgüvenlerini geri kazanırlar (Bandura, 1999: 51-52).

Özyeterliliğin sağlığa faydalı olduğunu gösteren başka yollar da vardır. Bu insanların hayati önem taşıyan sağlıklarına önem göstermesini sağlar. Öz-yeterlilik insan gelişiminin her evresini etkiler. Sağlık alışkanlıklarını değiştirmekten tutun da motivasyon ve alışkanlıkları nasıl değiştirdiklerine kadar birçok alanı kapsar. Özyeterlilik düzenlemesi insanda ne kadar güçlü olursa, insan, sağlığına zararlı şeyleri azaltmada ve sağlığını güçlendirici aktiviteleri günlük yaşantısına dahil etmede o kadar başarılı olur (Bandura, 1994: 6).

1.4.4. Seçim Sürecine Etkisi

Kişisel yeterlilik düşüncesi insanın çevresinde seçtiği aktiviteleri etkileyecek bir şekilde sokar. İnsanlar kapasitelerini aştığını düşündüğü işlerden hep kaçır. Fakat yapabileceklerine inandıkları görev ve sorumlulukları almaya her zaman hazırırlar. Yaptıkları seçimlere insan değişik yetenek, ilgi alanı ve sosyal işler kazanmaya çalışırlar. Her tür seçim bireyin kişisel gelişimini derinden etkiler; insanın kapasitesini, değerlerini ve ilgi alanlarını geliştirmeye devam eder. Kariyer seçimi ve kariyerinde ilerleme yapmak öz yeterliliğin gücünü gösteren bir örnektir. Öz-yeterlilik ne kadar güçlü olursa, insanın düşündüğü iş seçenekleri de o kadar geniş alanı kapsar ayrıca bir o kadar da o alanlara ilgi duyar, eğitim olarak kendini o işe daha iyi hazırlar ve de başarısı da oldukça büyük olur (Bandura, 1994:7).

1.5. Özyeterlilikle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Bu bölümde özyeterlilikle ilgili yurtdışında ve yurtiçinde yapılmış araştırmalardan bazılarına yer verilmektedir.

1.5.1. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Bandura ve diğerleri (2001), çocukların amaçlarını şekillendirici olan öz-yeterlilik algısı ve kariyer yörüngelerini araştırmışlardır. Bu çalışmada katılımcılar yaşları 12 ila 15 yaş arasında değişen 272 çocuktan oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, herhangi bir değişken için önemli yaş ilişkisi bulunmadı. Çocuklar arasında akademik öz-yeterlilikde farklılıklar görülmedi. Erkekler matematik ve coğrafya bilim dalı için daha yüksek bir öz-yeterlilik duygusuna sahip oldukları saptandı. Akran baskısına dayanmak için fark edilen öz-yeterlilik algısının cinsiyet açısından farklılık göstermediği saptandı (Bandura ve diğerleri, 2001: 187–206).

Schunk (2001), ödül ve hedefler yoluyla öz-yeterlilik ve başarının artırılması: öz-yeterliliğin motivasyon ve bilgiye yönelik etkilerini araştırmıştır. Bölme işlemlerinde yetersiz olan öğrenciler bu konuda eğitim almış ve problemleri çözmüşlerdir. Çocukların bazıları başarılarına bağlı olarak ödüllendirilirken (sadece ödül); diğerleri yakın hedefleri başarı hedeflerini tutturmaya çalışmış (sadece hedefler); araştırmanın üçüncü koşulunun uygulandığı öğrencilerde hem ödül almış hemde hedeflere ulaşmaya çalışmışlardır (ödüller+hedefler). Her ne kadar üç deneysel uygulama da öğretim esnasında eşit derecede hızlı problem çözme başarısını sağlamış olsa da ödüllerle hedeflerin birleştirilmesi en yüksek öz-yeterliliği ve bölme başarısının elde edilmesini sağlamıştır. Çalışma 2 de ilköğretim okulundan seçilen ve yaşları 9 ile 11 arası değişen (ort: 10,2 yıl) 33 çocuk üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmaya katılan 20 kız ve 13 erkek çocuk ağırlıklı olarak orta sosyo-ekonomik düzeye sahiptirler. Çünkü çalışma ilk baştan yetersiz olan çocukların becerilerinin geliştirilebildiği yöntemlere odaklanmıştır. Araştırma sonuçları, okul ya da çocuğun cinsiyetinin öz-yeterlilik üzerinde önemli farklılıklara veya kayda değer etkileşime yol açmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, herhangi bir ön-test ölçümü üzerinde deneysel durumlar arasında öz-yeterlilik düzeyleri açısından önemli farklılıklar olmamıştır. Ödüller+hedefler koşullu eğitim gören öğrencilerin sadece hedef koşullu ve sadece ödül koşullu eğitim gören öğrencilerden daha yüksek öz-yeterlilik algısı

gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çocukların öz-yeterlilik algıları sonraki başarılı performansları ile pozitif ilişki içerisinde. Eğitim esnasında daha hızlı problem çözme, yüksek öz-yeterlilik ve başarılı performans göstermişlerdir.

Elizabeth ve diğerleri (2004), kentte yaşayan ergenlerin anlaşmazlık giderme tarzları, öz-yeterliliği, öz-denetimi ve geleceğe yönelişlerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Öz-yeterlilik ve ümitsizlik ölçeklerine ait sonuçlar arasında önemli olumlu korelasyonlar bulunmuştur. Düşük öz-yeterlilik seviyeleri yüksek ümitsizlik sonuçlarıyla ilişkilidirler. Öz-denetim ölçeği sonuçları ile öz-yeterlilik sonuçları arasında ve ümitsizlik ölçeği sonuçları arasında önemli olumlu korelasyonlar bulunmuştur. Yüksek öz-denetim seviyeleri, düşük öz-yeterlilik sonuçları ve ümitsizlik ölçeğindeki yüksek sonuçlar ilişki içerisinde. Cinsiyet ve etnik/ırksal farklılıkların öz-yeterlilik, özdenetim ve ümitsizlik üzerindeki etkisinin olduğu görülmüştür. Yine, kız öğrenciler erkek öğrencilerden çok yüksek öz-yeterlilik seviyeleri saptanmıştır. Cinsiyetin, öz-yeterlilik ve öz-saygı üzerinde önemli ana etkisi olmadığı bulunmuştur.

Ballesteros ve diğerleri (2002), kişisel öz-yeterliliğin, kolektif öz-yeterliliğin yapısal ilişkisi ve belirleyici etkenlerini araştırmışlardır. Araştırma sonucu, varyans analizleri, yeterlilik algısı türleri ve sosyoekonomik statü için kayda değer ana etkileri olduğunu göstermiştir. Katılımcıların, kişisel yaşam olaylarını idare etmeye karşı, toplumsal problemleri bireysel veya kolektif olarak etkilemeye gayret etmekten daha güçlü öz-yeterlilik algısına sahip oldukları görülmüştür. Yaş fonksiyonu olarak, farklı öz-yeterlilik algısı türleri için birinci-derecede bir etkileşim neticesi elde edilmiştir. Yaşlı katılımcılarla karşılaştırıldığında, genç katılımcılar bireysel yaşamlarını idare etmeye karşı düşük yeterlilik göstermiş, ancak sosyal değişimleri etkilemeye yardımcı olabilecekleri konusunda daha yüksek öz-yeterliliğe sahip olduklarını bildirmişlerdir. Aile ve sağlık konularını idare etmeye yönelik yeterlilik algısı yaşa göre değişiklik göstermiştir, ancak genç katılımcılar iş yaşamlarını, yakın ilişkileri, ekonomilerini idare etmekte yaşça büyük katılımcılara göre daha düşük öz-yeterlilik algısına sahiptirler. Farklı yüzeylere karşı kümelenen farklı yeterlilik algısı türlerinin analizi cinsiyet ve yeterlilik türü arasında kayda değer bir etkileşim olduğunu göstermiştir. Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar kendilerini şu anki yaşam durumlarını idare etme konusunda yeterli derecede etkili

görmüşlerdir. Fakat bireysel veya kolektif olarak toplumsal değişimlerde rol alma konusunda daha düşük yeterliğe sahiptirler. Kadınlar bireysel çabalarının sosyal değişime katkı sağlayabileceği konusunda erkeklerden düşük yeterlilik algısına sahiptirler.

1.5.2. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Özyeterlilikle ilgili tıp alanında yapılmış olan bir çalışma Akın (2007)'in çalışmasıdır. Akın'ın meme kanseri tanısı ile kemoterapi alan hastaların tedavi sırasındaki yaşam kalitesi ve öz-etkililik düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasına meme kanseri tanısı koyulan 141 hasta katılmıştır. Araştırma sonucunda; öz-etkililik düzeyinin eğitim düzeyi, meslek, bende kitle indeksi ve kemoterapi protokolü değişkenlerinden etkilendiği belirlenmiştir. Öz-etkililik algısı, AC/EC tedavi protokolü alan hastalarda daha olumsuz etkilenmiştir.

Diğer bir çalışma ise eğitim alanında gerçekleştirilmiştir. Ünal Keskin ve Orgun (2006) öğrencilerin öz etkililik-yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi ve başa çıkma stratejilerini karşılaştırılması amacıyla yaptıkları araştırmalarını; Ege Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'ndaki 112 öğrencisi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Veriler üç bölümden oluşan anket formuyla elde edilmiştir. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Başa Çıkma Stratejisi Ölçeği (BÇSÖ), üçüncü bölümde Öz Etkililik-Yeterlilik Ölçeği (ÖEYÖ) kullanılmıştır. Veri analizinde, yüzde dağılımları, varyans ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğrencilerin genel olarak ÖEYÖ'nin alt boyutlarından yüksek puan aldıkları saptanmıştır. BÇSÖ'nden alınan puanlar cinsiyetlere göre anlamlı farklılık göstermiştir. Araştırmada, ÖEYÖ tüm alt boyutlarından alınan puanlar ile başa çıkma ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar (SDA alt boyutu hariç) arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

Konu ile ilgili diğer bir çalışmayı Gençtürk (2008) yapmıştır. ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik özyeterlilik algıları ve iş doyumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenip aralarındaki ilişki düzeyinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, Zonguldak il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Ereğli ilçe merkezinde, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında resmi ve özel ilköğretim okullarında

görev yapan 705 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 373 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, Tschannen-Moran ve Woolfolk Hoy'un (2001) geliştirdiği "Öğretmen Öz-Yeterlik Ölçeği"nin uzun formu ve "Minnesota İş Doyum Ölçeği"nin kısa formu kullanılmıştır. Verilerin çözümünde, ilişkisiz Örneklem t Testi, Tek Yönlü Varyans analizi ve Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır ($p<0,05$).

Araştırma sonucunda; öğretmenler genel öz-yeterlik ve alt boyutlarında oldukça yeterli hissetmektedirler. Yapılan araştırmada öğretmenlerin öz-yeterlik algılarında cinsiyet, mezun oldukları okul, lisansüstü eğitim alma durumlarına göre herhangi bir farklılık bulunmazken; kıdem, branş (öğretimsel stratejilerde yeterlik hariç) ve okul türü bakımından anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, araştırmada öğretmenlerin iş doyumlarının doyumlu düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin iş doyumlarında cinsiyet (içsel iş doyumunu hariç), mezun oldukları okul ve lisansüstü eğitim alma durumlarına göre herhangi bir farklılık bulunmazken; kıdem (dışsal iş doyumunu hariç), branş (dışsal iş doyumunu hariç) ve okul türü bakımından anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Araştırmada aralarındaki ilişki düşük de olsa öğretmenlerin öz-yeterlik algıları arttığı sürece işlerinden aldıkları doyumun da arttığı ya da öz-yeterlik algıları azaldığı sürece işlerinden aldıkları doyumun da azaldığı ortaya çıkmıştır.

Konuyla ilgili güncel çalışmalardan birisini de Basım, Korkmazyürek ve Tokat (2008) tarafından gerçekleştirmiştir. Araştırmada çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 230 kişiye bir anket uygulanarak özyeterlilik algıları ile yenilikçi davranma ve risk alma eğilimleri ölçülmüştür. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde değişkenler arası ilişkiler araştırılmış ve ortalamalar arası farklar bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; çalışanların özyeterlilik algılarının ve risk alma eğilimlerinin ortalamasının üzerinde, yenilikçi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, özyeterlilik algısı ile hem yenilikçilik hem de risk alma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede bir ilişki tespit edilmiştir.

1.6. Çatışma Kavramı

Uzun yıllardan beri 'çatışma' , eğitim örgütlerinde önemli bir problem olarak algılanmıştır. 21.Yüzyıldan itibaren çatışma, dikkatli yönetildiği takdirde, eğitim örgütlerinin, gelişmesinde önemli bir araç haline gelmiştir. (Çetin, Hacıfazlıoğlu, 2004:155)

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerek sosyopsikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2001: 543).

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve iletişim içinde geçer. İletişim ve etkileşim içinde olan kişilerin tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece, çatışmaya düştükleri görülecektir. O halde, çatışmalar kaçınılmazdır (Karip, 2003: 2). "Ne kadar dikkat edilirse edilsin, çatışmanın ortaya çıkması engellenemez." (Genç, 2007: 272). Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkar edilemeyecek bir kavramdır. Zira, sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan işletmelerde zaman zaman çatışmaların yaşanması doğaldır. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır (Peker ve Aytürk, 2002: 240).

Yönetimin temel amaçlarından biri de işletme içindeki bu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek, davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 2002: 323).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, insanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bu yüzden çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve benzeri bilimlerde de çatışma incelenmektedir (Asanakutlu, 2004: 170). Çatışma, genel olarak ortaya çıkış nedenlerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi

açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan bir kavramdır (Erdoğan, 1997: 145). Çatışma ile ilgili olarak psikologlar, sosyologlar ve insanın çalışma koşullarını inceleyen örgütsel davranış bilimcileri bu konuda çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 358).

Eren (2001: 543) işletmelerde çatışma kavramını, kişilerin veya grupların birlikte çalışma problemlerinden kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamıştır.

Robbins ve Coulter (2003:163-164) işletmelerde çatışma kavramını, işletme içindeki kişilerin veya grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Yani; çatışma, B'nin amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını önlemek için, A'nın herhangi bir engelleme davranışına yöneldiği bir süreçtir. İşletmede çatışmadan bahsedebilmek için, taraflardan birinin ya da her ikisinin de bu çatışmanın farkına varması ve onu açıkça algılaması gerekmektedir.

Şimşek, (1999: 271) işletmelerde çatışma kavramını, “işletme içinde, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlamıştır.

Rahim (2000, s.18) ise çatışmayı; sosyal varlıkların (bireyler, gruplar, örgütler vb.) kendi içinde veya birbirleri arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çekişme yaşamaları durumunda ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Çatışmanın etkileşimli olması, kişinin kendi içinde çatışma yaşamayacağı anlamına gelmez. Böyle durumlarda, birey kendi içinde farklı kişilik rolleri arasında çatışma duygusuna sahip olabilmektedir. Bu durumda çatışmaların bir veya birden fazla sosyal varlığın kendileriyle veya birbirleriyle etkileşimde buldukları durumlarda ortaya çıktığı söylenebilir. Rahim (2000, s.18-19) bu durumları şöyle sıralamıştır:

- Birey, grup veya örgütlerden kendi ihtiyaç ve ilgilerine uymayan etkinliklerde bulunmaları istendiği zaman,
- Birey, grup veya örgütlerin, karşı tarafa ters düşen davranışları tercih ettiği ve bu tercihten hoşnut oldukları zaman,

- Sınırlı kaynakların birey, grup veya örgütler tarafından ortak kullanımının istenmesi, bunun sonucu olarak da tarafların istedikleri doyumu sağlayamamaları durumunda,
- Birey, grup veya örgütlerin; kendi tutum, davranış, değer, beceri ve amaçlarını karşı tarafın davranışlarını kontrol edebilecek düzeyde belirgin bir şekilde sergilemesi durumunda,
- Tüm tarafları ilgilendiren ortak etkinliklerde taraf tutucu davranışsal tercihlerde bulunma durumunda,
- Tarafların etkinliklerde sergileyecekleri performansların birbirlerinin performansına bağlı olması durumunda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Çatışma kavramı farklı yazarlar tarafından her ne kadar farklı tanımlansa da, bu tanımlardaki bazı ortak noktalar dikkat çekmektedir. Bu tanımlarda göze çarpan bazı ortak noktalar şu şekilde ifade edilebilir (İpek, 2000: 221):

- Çatışma bir süreç niteliği taşımaktadır.
- Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.
- Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.
- Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğünü taşır.
- Çatışmada; amaç, düşünce, görüş vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

Örgütsel çatışma, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Daha anlaşılır bir tanımla çatışma, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlardır (Genç, 2007: 273).

1.7. Çatışmaya Bakış Açıları

Çatışma olgusuna ilişkin işletme biliminin gelişimi doğrultusunda her dönem farklı şekillerde bakış açıları öne sürülmüştür. Bu bakış açılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1.7.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Dolayısı ile çatışmanın önlenmesi gerekmektedir anlayışı hâkim olmuştur. Bu görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla örtüşmekteydi. 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric'in Hawthorne'da bulunan fabrikasında yapılan araştırma neticesinde, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarlı olamaması gibi olguların işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğuna karar verilmiştir (Atiker, 2004: 3).

Çatışmaları çözmek için örgüt yapısının üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi gerektiğini savunan klasik yaklaşım temsilcileri, çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu göz ardı etmişlerdir (Gümüseli, 1994: 30-32).

Günümüzde bu görüş çatışmanın gerekliliğini, örgütsel verimliliği ve yaratıcılığı arttırıcı yönü dikkate alınmadığı için geçerliliğini kaybetmiştir.

1.7.2. Davranışsal Yaklaşım

1940'ların sonu 1950'lenn başlarında ortaya çıkan neo-klasik yaklaşım da, klasik yaklaşım gibi, kapalı sistem anlayışını esas alır: rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgular (Kasap, 2006: 4). Davranışçıların çatışma görüşü, onu tam anlamıyla benimsemesi olarak açıklanabilir. Burada çatışmanın varlığı ussallaştırılmaktadır. Çünkü karmaşık örgütlerin doğası gereği çatışma vardır ve kaçınılmazdır, bunu doğal karşılamak gerekir. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısı bulunduğuna inanır.

Yönetildiğinde olumlu sosyal işlevleri olacaktır. Karmaşık örgütler, doğaları gereği çatışma içerisinde olacaklardır. Bu çatışmalar, kişiler ve gruplar arası ayrımlardan doğmaktadır. Çatışmanın ortadan kaldırılması, bu farklılıkların yok edilmesi anlamına gelecektir. Ancak etkili bir yönetim bu farklılıkları benimsemeli ve arttırmaya çalışmalıdır (Atıker, 2004: 3).

1.7.3. Etkileşimci Yaklaşım

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eden ve günümüzde de geçerli olan bu görüş, yoğunlaşan, aşırıya kaçılan çatışmaların örgüte zarar vereceğini, bu nedenle bu tür çatışmaların zorunlu olarak çözülmesi gerektiğini vurgular.

Etkileşimsel görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı ve eleştirmeyi artırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır (Atıker, 2004:3). Günümüzde kabul görmüş olan bu görüşü diğerlerinden ayıran temel farklılıklar şunlardır (Atıker, 2004:4):

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder.
- Karşı koymayı açıkça destekler.
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür

Çatışma konusunda kısaca açıklamaya çalıştığımız üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik, sonuncusunun ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği kolayca görülebilir. Bu noktadan hareketle ilk iki yaklaşım ile üçüncü yaklaşımı karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi bir tablo halinde vermek mümkündür (Şimşek, 1999: 274).

Tablo 1.1 Geleneksel ve Modern Yönetim Anlayışının Çatışmaya Yaklaşımı

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1.Çatışma kaçınılabılır	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2.Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından kaynaklanır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) etkiler.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektedir.
5.Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Tengilimoğlu, D., Atilla, A. Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık: 244

Tablonun incelenmesinden ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesi halinde ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir: Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır (Şimşek, 1999: 274).

1.8. Çatışmanın Nedenleri

Çatışma, bireysel, grupsal ve örgütsel olabilir. Bireysel çatışmalar; tutumlar, kişilik özellikleri bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden doğabilir. Grupsal çatışmalar ise informal örgüt ve grup normları gibi nedenler çatışma yaratabilir. Örgütsel çatışmalar iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Türü ne olursa olsun, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tesbit etmek gerekir(Geç, 2007: 275).Çatışmanın nedenlerinin bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır. Çatışma nedenleri farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir.

1.8.1. Amaç Farklılıkları

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun ortam yaratan bir nedendir. Yöneticiler işletmen veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yöneten yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 236).

Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur (Can, 2002: 329). Amaç çatışmaları, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde en sık rastlanan çatışmalardır (Gümüseli, 1994: 59).

1.8.2. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık vb. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar (Ertürk, 2009: 229).

Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır (Ertürk, 2000: 229). Corwin tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür. Robbins'e (1988) göre benzer biçimde, grup üyelerinin

değişmezliği de, çatışmayı azaltan bir değişken olarak görülmüştür. Buna göre personel değişimi fazla olan örgütlerin çatışma ile karşılaşma olasılıkları fazla görülmektedir (Aydın, 1994: 310).

1.8.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır (Ertürk, 2009: 228). Selznick de büyük örgütlerde çatışma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Küçük örgütlerde çatışma ihtimalinin az olması da, amaçların ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlere kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır (Aydın, 1994: 308).

1.8.4. İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2009: 224). Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Aydın, 1994: 308).

Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir (Ertürk, 2009: 224).

1.8.5. Statü Farklılıkları

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur (Yeşilyurt, 1991: 59).

Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır (Korkmaz, 1994: 25).

1.8.6. İletişim

Organizasyonlardaki çatışmanın nedenlerinden biriside iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İletişim sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2009: 227).

Örgütün işleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı fikir bildirme ve açıklama getirme yetkileri yoktur. Bu açıdan bakıldığında, mesajlar, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde ulaştırılır. Halbuki alt kademelerde çalışan personelin alınan kararlara ilgili söz söyleme haklarının olması gerekir. İletişim süresince çift yönlü bilgi akışının sağlanamaması sonucu oluşacak tek yönlü iletişim çatışmanın temel kaynağını oluşturur (Korkmaz, 1994: 23).

1.8.7. Kaynakların Sınırlılığı

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır (Ertürk, 2009: 225). Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 1984: 335).

Okuldaki işlerde de kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olabilmek için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler (Erdoğan, 1997: 259).

1.8.8. Denetim Biçimi

Organizasyonlarda denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını olumlu etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2009: 229).

Likert, yakın ve birebir denetim biçiminin genellikle çatışmayı genel denetimden daha çok artırdığına inanmaktadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 1994: 310).

1.8.9. Yeni Uzmanlıklar

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, değişik nitelikte rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bürokrat olarak nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerklik isteyen uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır (Aydın, 1994: 300).

Uzmanlık ve bürokratiğin dayandığı ilkelere farklılık, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kimselerin rol davranışlarına, örgütsel kurallara ve işleyişe karşı tutumlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında çatışma yaratmaktadır. Kuşkusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansıtılarak örgütte çatışma yaratacaktır (Aydın, 1994: 300).

1.8.10. Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İş gören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur (Başaran, 1991: 248).

1.8.11. Ödüllendirme Sistemi

Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemelere çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Ertürk, 2009: 230).

1.8.12. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk, 2009: 229). İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile çerçevelendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir (Korkmaz, 1994: 26).

1.8.13. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar.

Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşması olasılığı da artmaktadır (Ertürk, 2009: 226).

Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırlı kaynakların belli alt sistemler arasında paylaşılması ortak karar verme gereksinimi doğurmakta ve alt sistemler arasında çatışmalara neden olmaktadır (Kargılı, 1992: 27).

1.9. Çatışma Türleri

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Koçel, 1998: 460):

- Çatışmaya taraf olanlara göre
- Çatışmanın niteliğine göre
- Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
- Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
- Diğer örgütsel çatışmalar

1.9.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Bireysel çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere dört çeşittir.

Bireysel Çatışmalar: Kişinin kendinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinin farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar, vb.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa engellenmeye ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışmadır. Bu tür çatışma; bazı ihtiyaçlar ve roller rekabet ettiğinde, belirlenebilene roller ve dürtülerin farklı yönlerde bir değişikliği, amaç ve dürtüler arasında ortaya çıkabilecek birçok engel çeşidi, arzulanan amaçlara ilişkin olumlu ve olumsuz görüşler nedeniyle ortaya çıkar ((Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 240).

Bireyler Arası Çatışmalar: Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir (Taştan, 2009). Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları 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 bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2001: 551).

Gruplar Arası Çatışmalar: Gruplar arası çatışmalar organizasyonlarda en çok rastlanan çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda bireyin grupla olan çatışmasından ve grupların birbiriyle olan çatışmalarından söz edebiliriz. Bireyin grup üyeleriyle çatışması ender olarak görülür. Bu tür çatışmalar kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşmaktadır (Tikici ve Deniz, 1993: 125). Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır (Eren, 2001: 551).

Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi işlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir (Eren, 2001: 551).

Örgütler Arası Çatışmalar: 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, 2001: 552).

1.9.2. Çatışmanın Niteliğine Göre

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz olmakla birlikte çatışmaların bir kısmı yapıcı (fonksiyonel), bir kısmı ise yıkıcı (fonksiyonel olmayan) dır (Uğurlu, 2001: 23).

Fonksiyonel Çatışma: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışma, fonksiyonel çatışmadır. Bunlar örgütün belirli bir bölümünde bazı problemlerin bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır (Akçakaya, 2003: 13).

Bir örgütte iki departman bir sorun ile ilgili en etkili metodun belirlenmesi konusunda çatışabilirler. Bu iki departman amaç üzerinde anlaşılır ama en iyi

yöntem konusunda anlayamayabilirler. Sonuç ne olursa olsun, çatışma halledildiği zaman, amacın gerçekleşmesi için en iyi yöntem bulunacaktır. Örgütlerde böyle çatışmalar olmazsa, değişiklik için daha az olasılık olur. Sonuç olarak, çatışma yaratıcı bir gerginlik türü olarak düşünülebilir (Uğurlu, 2001: 23).

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: Fonksiyonel olmayan çatışma ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmaları kapsamaktadır (Akçakaya, 2003: 13).

Örgütlerde çatışmaların sürekli olması, kararların gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenler örgüt performansını olumsuz yönde etkiler (Uğurlu, 2001: 24).

1.9.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde olabilir (Koçel, 1998: 462).

Dikey Çatışma: Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir. Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyumsuzlıklardan, çalışanın performansı ile ilgili sorunlardan vb. doğabilir (Solmuş, 2004: 42).

Yatay Çatışma: Örgütte eş düzeyde bulunanlar arasındaki çatışmadır. Doğal olarak her birim yöneticisi, terfi etmek, kendi bölümünün ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek çabası içindedir. Bu çaba, eş düzey yöneticileri birbirleriyle çekişmeye düşürür ve çatışma doğurur (Genç, 2007:274).

Emir Komuta - Kurmay Çatışması: Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görülen bir çatışmayı ifade eder (Koçel, 1998: 462). Komuta-kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta yöneticilerine yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri normalde örgütlerin mal ve hizmetlerinin

tümünü veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacı ile bulunurlar (Uğurlu, 2001: 28).

Özellikle kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilir. Bunun tersi olarak uzmanlar da kendini üstün gördüğünde, değişik seçenekler getirmek yerine tek bir seçenekte direndiklerinde yöneticilerle çatışabilirler (Başaran, 1991: 179).

1.9.4. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre

Çatışma, ortaya çıkış şekline göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılabilir.

Potansiyel Çatışma: Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir (Uğurlu, 2001: 24). Kısaca bu aşama çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örneğin bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir (Solmuş, 2001: 41).

Algılanan Çatışma: Tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu evre bir kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varması ile ortaya çıkar. Her iki taraf da, çatışmanın kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbiriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir “senaryo yazarlar” (Solmuş, 2001: 41).

Hissedilen Çatışma: Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Bu evrede, taraflar birbirine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkililik de azalır. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma,

etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Solmuş, 2001: 41).

Açık Çatışma: Bu evrede taraflardan biri, diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylelikle, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir (Solmuş, 2001: 41).

1.9.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 1998: 462-463).

Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder.

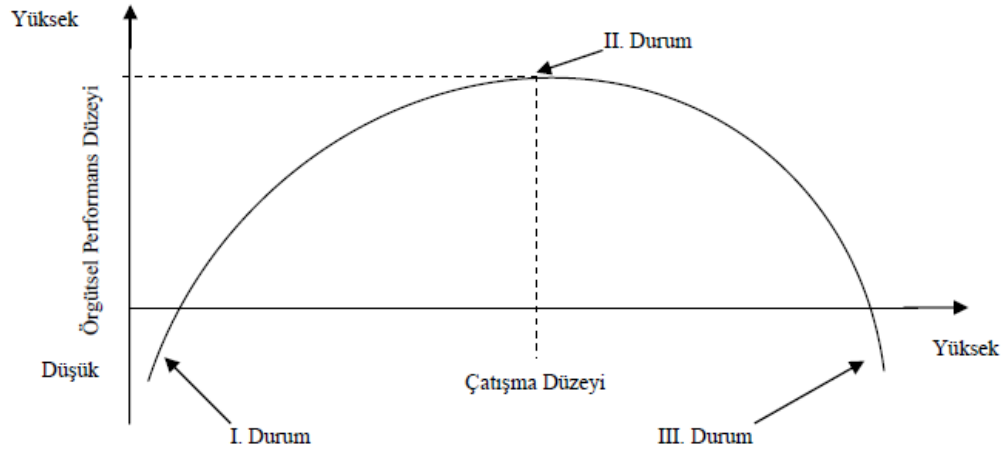
Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Beliren çatışma, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir.

1.10. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Doğru yönetildiğinde çatışmaların örgüt için yararlı olacağı; çatışmanın iyi yönetilmediği ya da çatışmadan kaçınıldığı durumlarda ise örgüt için yıkıcı etkilerinin olabileceği şüphesizdir. Çünkü çatışma; güdülenme, performans, doyum, güven duygusu, kalite, verimlilik, dayanışma, bireysel gelişim, moral düzeyi gibi geniş bir alana etki etmektedir. Birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarda çatışmaların örgüt için olumlu ve olumsuz etkilerini tespit etmişlerdir.

Ancak, çatışmaların olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olması çatışmaların doğasına ve nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişebilmektedir. Her örgütte optimum seviyede çatışma olmasının oldukça işlevsel olduğu söylenebilir. Çünkü, optimum seviyede bir çatışmanın varlığı, örgütsel performansa olumlu yönde ivme

kazandırmaktadır. Çatışma çok az olduğu zaman performansta ortaya çıkan artışın gözlemlenemeyecek kadar az olabileceği ileri sürülmektedir. Böylece, yenilik ve değişim ivme kaybetmekte ve örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlaması güçleşmektedir. Eğer, bu düşük çatışma seviyesi devam ederse örgütün varlığı tehlikeye girebilmektedir. Diğer taraftan, örgüt içerisinde çatışma seviyesi oldukça yüksek olursa ortaya çıkacak kaos durumu yine örgütün varlığını tehlikeye sokabilmektedir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 2000: 226). Örgütler için önerilen çatışma düzeyiyle ilgili olarak örgüt performansı ve çatışma düzeyi ilişkisini veren grafik Şekil 1.1’de verilmiştir.



Şekil 1.1 Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki

Kaynak: Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly Jr., J.H., (2000). *Organizations: Behavior Structure Processes*, Tenth Edition, Boston: Irwin McGraw-Hill: 227

Şekil 1.1’e göre I. Durumda, örgütsel çatışma düzeyinin ve örgütsel performansın her ikisi de düşüktür. Örgüt içerisinde sınırlı sayıda değişiklik gerçekleşmekte; işgörenler arasında güdülenme düşüklüğü ve duyarsızlık görülmektedir. Örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasında güçlükler yaşanmakta ve örgüt durağanlaşmaktadır. Bu durumdaki çatışmaların örgüt üzerindeki etkisi ise işlevsel değildir.

II. Durumda, çatışma düzeyi istenilen en iyi düzeydedir ve örgütsel performans da en yüksek seviyededir. Bu durumdaki çatışmalar örgüt üzerinde işlevsel etkilere

sahip olmakla birlikte; örgütte yenilik, değişim, araştırma, yaratıcılık, çevresel değişime hızlı uyum ve hedefler doğrultusunda ilerlemeye ivme kazandırabilmektedir.

III.Durumda ise çatışma düzeyi yüksektir ancak çatışmalar işlevsel olmadığı için örgütsel süreçlerde aksama ve bozulma, işgörenler arasında birbirlerinin işlerine karışma ve engelleme, eşgüdümde zorluk ve örgütte kaos gibi örgüt performansı üzerinde olumlu etkileri olmayan durumlar gözlemlenmektedir. Bu açıdan örgütsel performansta düşüşle karşılaşılabilir.

Çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir sonucu olarak görülebilir. Ancak çatışmaların iyi yönetilmesi yıkıcı olmaktan çok örgütlerde farklı davranış biçimlerinin ve kararların ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlamada, çalışanların zihinsel çabalarını artırmada ve örgütlerde uzmanlık alanlarının artmasında yardımcı olmaktadır (Eren, 2003: 609).

1.10.1. Çatışmanın Olumlu Etkileri

Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır. Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır. İyi bir çatışma çözüm stratejisi ile çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi arttırmak, maliyeti düşürmek, kurumsal işlevleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Mirzeoğlu, 2005: 52). Çatışmayla karşı karşıya olma durumunda insan önceden kullanmadığı yeteneklerini ortaya çıkarabilir. Bazı insanlar çatışmayla yüz yüze gelmeleri durumunda, rahat durumda olduklarından daha yaratıcı olabilirler (Telman ve Ünsal, 2005: 223). Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak, bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma imkanı bulabilecektir (Gürsel, 1997: 132). Çatışmalar

iyi yönetildiklerinde, çatışan taraflardan her ikisi de kazanır. Böylece taraflar birbirlerini sever, saygı duyar ve birbirlerine güvenirler.

Çatışmanın en büyük yararı, daha güçlü bir çözümün seçilmesine yardım etmesidir. Bununla beraber çatışma, işgörenlerin soruna güdülenmelerine, soruna duyarlılıklarının artmasına, kendi kendilerini tanımalarına, bazı kişisel çatışmalarını yönetmeyi öğrenmelerine, sorunla ilgili görüşlerinin genişlemesine yardım edebilir (Başaran, 2000: 100).

Akçakaya (2003: 23) çatışmanın örgütte yarattığı olumlu etkileri şu şekilde sıralamaktadır:

- Sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar,
- Sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar,
- Soruna karşı ilgiyi artırır,
- Problem çözme kalitesini geliştirir,
- Örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukların belirginleşmesi ve bunların çözülmesi için daha fazla çaba harcanmasını sağlar,
- Örgüte yeni amaçlar kazandırabilir,
- Bireylerin zihinsel çabalarının artırılmasını sağlayarak, yenilikçi yönleri güçlendirir,
- Personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bu yolla da bilgi akışının hızlanmasına yardımcı olabilir.

Dışarıdan huzurlu gibi görünen örgütler aslında yaratıcılıktan yoksun ve tekdüze olabilirler. İyi yönetildiği zaman çatışmalar örgüt için oldukça olumlu sonuçlar doğurabilir. Örgütün üzerindeki hantallığı ve tekdüzeliği ortadan kaldırıp, yaratıcı bir güç olarak kullanılabilir. Çatışma güç dengesini sağlamada, iletişimi geliştirmede, örgütsel gelişmeyi sağlamada kullanılabileceği gibi, karmaşık problemlerin anlaşılmasında, örgütlerin bakış açısını genişletmede ve örgüt içindeki farklılıkları yönetmede de kullanılabilir (Dipaola ve Hoy, 2001: 238–244).

Başaran (2004: 329)'a göre çatışmanın yararları aşağıdaki gibidir:

- Çatışmadan kurtulmak için örgüt, kendine çekidüzen verebilir, üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir.
- Çatışmanın sonucunda işgörenlerin yanaşıklığı ve dayanışması artabilir.
- Çatışma sırasında örgüt daha çok dönüt toplayabilir.
- Çatışma örgütün onurunu ve kimliğini geliştirebilir.
- Çatışma işgörenleri güdüleyerek, örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- Çatışma, örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmelerine yol açabilir.
- Çatışma, örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- Çatışma, örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.

Karip (2003: 37,38) çatışmanın olası olumlu sonuçlarını;

- Daha iyi ilişkilerin oluşturulması,
- Psikolojik olgunluk,
- Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi,
- Bireysel gelişim,
- Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi,
- Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak,
- Daha iyi çözümler oluşturmak,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak,
- Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması olarak sıralamaktadır.

1.10.2. Çatışmanın Olumsuz Etkileri

Uzun süre devam eden çatışmalar bazı insanların duygusal ve fizik sağlığını tehdit eder. İnsanlar arası çatışmalar insanların enerjilerini boşuna tüketir ki, bu enerji çok daha gerekli bir sebep için kullanılabilir. Çok fazla çatışma içinde olmak insanı yorar. Belli bir hastalığın oluşmasına sebep olmasa da tükenmişlik durumunun oluşmasına neden olur. Çatışma içinde yaşayan insanlar bir süre sonra çatışma konusuna odaklanırlar ki, onlar için yaptıkları iş ikinci planda kalır veya hiç ilgi alanları içine girmez (Telman ve Ünsal, 2005: 224). Çatışmalar kötü yönetildiklerinde, çatışan taraflardan sadece biri kazanır. Bu durumda taraflar birbirlerine karşı tahammülsüz, güvensiz, saldırgan ve kırılabilir olurlar (Johnson, 1995: 15).

Akçakaya (2003: 23) çatışmanın örgütte yarattığı olumsuz etkileri şu şekilde sıralamaktadır:

- Çatışmalar, örgüt amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir,
- Çatışmaların sonunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir,
- İş için harcanacak enerjiyi başka yöne çeker,
- Moral düzeyini düşürür,
- Bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphelilik ortamının doğmasına ve örgütten ayrılmalara neden olabilir,
- Birey ve grupları kutuplaştırır,
- Farklılıkları derinleştirir,
- İşbirliğini engeller,
- Personelin ruh sağlığını bozarak, örgüt için tehlikeli bir ortam oluşturabilir.

Başaran (2004: 330) çatışmanın zararlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Çatışanlar birbirlerine düşman olabilirler.

- Yönetmenler çatışmadan kurtulmak için giderek yetkeci bir yönetim biçimi geliştirebilirler.
- Çatışma yoğunlaştığında, çatışanlar birbirlerinin işlerini baltalayabilirler.
- Çatışmanın süregelenleşmesi ruh sağlığına elverişsiz bir ortam yaratabilir.
- Çatışma süresince emek, para, zaman savurganlığı artabilir.
- Çatışma uzun sürdüğünde örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.

Karip (2003: 39) çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmediğinde, kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabileceğini; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına gelebileceğini belirtmektedir.

Rahim (2002: 215) ise çatışmanın zararlarını şu şekilde belirtmektedir:

- İşgörenlerin iş doyumunu ve performansını düşürür.
- Örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler. Örgütte güvensizliğin ve şüpheliğin hakim olmasına neden olur.
- İletişim bozukluklarına neden olur.
- Strese ve işten bıkkınlığa yol açar.
- Değişime karşı direnci arttırır.
- Örgüte bağlılığın azalmasına neden olur.

1.11. Çatışmanın Yönetimi

Çatışmalar, örgütün her yerine yayılmış ve her zaman hissedilebilen durumdadır. Yöneticilerin doğrudan veya dolaylı olarak çalışma enerjilerinin yaklaşık %20-30'unu çatışmaları çözmeye harcadıkları belirtilmektedir (Dubrin, 2005, s.147).

Yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını çatışmalara harcadıkları düşünülürse çatışmaların iyi yönetilmemesinin örgütsel başarı açısından olumsuzluklarla sonuçlanabileceği sonucuna varılabilir. Nitekim açık sistemlerde yapıcı sonuçlara ulaşabilmede ve örgütsel başarı sağlayabilmede çatışma yönetiminin oldukça gerekli bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Bu açıdan, yöneticiler ve diğer personel dâhil olmak üzere örgüt çalışanlarının çatışma yönetimi konusunda gerekli becerilere sahip olmaları örgütsel etkililik açısından kaçınılmazdır. Bu beceriler; entelektüel beceriler, duygusal beceriler, bireyler arası beceriler ve yönetsel beceriler olarak sıralanabilir. Murphy, planlama, problem tanımlama, çözümlenme, yargılama, sezgilenme ve objektifliğin entelektüel becerileri; kararlılık, öz-disiplin, sonuca yönelik olma ve girişkenliğin duygusal becerileri; duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinlemenin bireyler arası becerileri; güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilmenin ise yönetsel becerileri ifade ettiğini belirtmektedir. Yukarıda söz edilen becerilerin içerisinden iletişim ve dinleme becerileri diğer becerilerin çoğunun geliştirilmesi ve kullanımında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca birçok çatışmanın bu iki becerinin yetersizliğinden kaynaklandığının vurgulanması çatışma yönetimi sürecinde iletişimin ve özellikle iletişim becerilerinin önemini daha fazla artırmaktadır (Karip, 2003: 49-50).

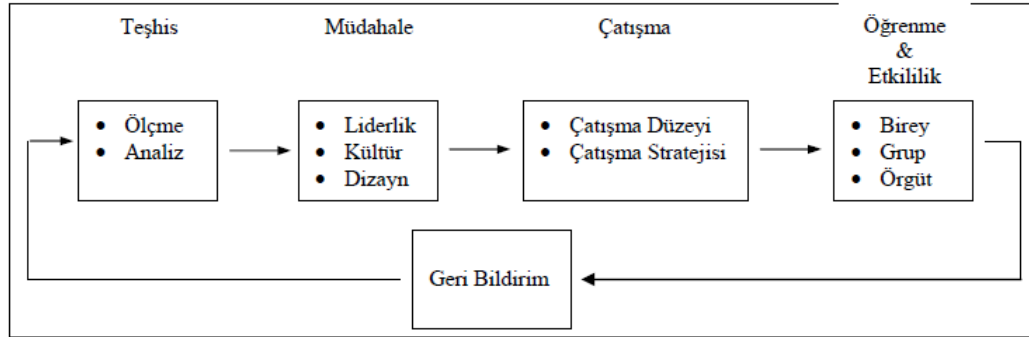
Çatışma yönetimi, öğrenmenin ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarının en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise mümkün olduğunca artırılması için etkili stratejilerin tasarlanmasını ve planlanmasını içerir (Rahim, 2000: 5). Çatışma yönetimi, çatışan tarafların ya da çatışmanın dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilme girişimleri olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, her çatışma yönetiminde amaç olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir sonuç elde etmek olmayabilir. Asıl amaç, bazen karşı tarafa üstünlük kurmak ve hükmetmek şeklinde de olabilmektedir. Çatışma çözmenin amacının ise çatışan taraflar arasında uzlaşmanın ya da anlaşmanın sağlanması; böylelikle çatışmaların uzlaşmayla sonuçlandırılması olarak belirtilebilir (Karip, 2003: 43). Çatışma çözme, çatışmaların azaltılmasını, yok edilmesini ve sonlandırılmasını ifade etmektedir. Görüşme ya da müzakere (negotiation), pazarlık (bargaining), arabuluculuk (mediation) ve hakemlik (arbitration) gibi yöntemlerin çatışmaların çözümüyle ilgili

olduğu söylenebilir (Rahim, 2000: 5). Bu bağlamda, çatışma yönetimi ile çatışma çözme girişimlerinin farklılık gösterdiği sonucuna varılabilir (Karip, 2003: 43).

Bütünde değerlendirildiğinde her çatışmanın olumlu sonuçlanmadığı, işlevsel olmayan çatışmaların örgüte ve çalışanlarına zararlı etkilerde bulunduğu düşünülrse örgütleri ve çalışanlarını bu derece meşgul eden olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen bir olayın kontrolsüz bırakılması örgütsel etkililik açısından yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Bu açıdan, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma çözme konusunda gerekli becerilere sahip olmalarının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu doğrultuda çalışmada çatışma yönetimi, daha işlevsel olacağı düşünüldüğü için çatışma yönetimi süreci, çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma çözümü olarak üç bölümde ele alınmıştır.

1.11.1. Çatışma Yönetimi Süreci

Çatışma yönetimi, çatışmaların teşhis edilmesini ve çatışmalara müdahale edilmesi süreçlerini içermektedir (Rahim, 2002: 222). Daha ayrıntılı analiz edilebilmesi için çatışma yönetimi süreci Şekil 1.2’de sunulmuş ve ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.2 Çatışma Yönetimi Süreci

Kaynak: Rahim, M. A. (2002). “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 222.

Çatışmalara müdahale edilmeden önce teşhis edilmeleri, başka bir ifadeyle doğru tanımlanmaları büyük önem taşımaktadır (Karip, 2003:44). Zira teşhis süreci müdahale sürecinin temelini oluşturmaktadır. Ancak teşhis sürecinin birçok modern örgütte göz ardı edildiği sıklıkla problemlerin özü anlaşılmadan müdahalenin

önerildiği ve bunun da etkili olmayan sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir. Çünkü çatışmaların görünen neden ve etkilerinin her zaman çatışmaların altında yatan asıl nedenler ya da etkiler oldukları söylenemez. Bu açıdan, örgütsel çatışmaların nedenlerinin ve etkilerinin doğru teşhis edilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğer ki müdahale, doğru bir teşhis yapılmadan gerçekleştirilirse asıl sorun yerine yanlış sorun çözülmeye çalışılabilir. Teşhis süreci ise çatışmaların ölçülmesini ve analizini gerekli kılmaktadır (Rahim, 2002: 222-223). Çatışmaların doğru şekilde teşhis edilerek tanımlanabilmesi; çatışma miktarının, çatışma yönetimi stratejilerinin, çatışma kaynaklarının ve çatışmaların bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenmeyle aralarındaki ilişkilerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve analiz edilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak analiz sonucunda duygusal çatışma veya görevsel çatışma düzeyinin çok düşük ya da çok yüksek çıkması ve tarafların çatışmalarla etkili şekilde baş edememeleri, başka bir deyişle tarafların uygun çatışma yönetimi stratejilerini kullanamayışları çatışmalara müdahaleyi gerektirebilir (Karip, 2003: 44-45).

Süreç yaklaşımı ve yapısal yaklaşım olmak üzere çatışmalara yönelik iki çeşit müdahale yöntemi vardır. Süreç yaklaşımı, duygusal ve görevsel çatışmaların düzeylerini değiştirerek, örgüt çalışanlarının farklı çatışma yönetimi stratejilerini uygun şekilde kullanabilmelerini amaçlar. Bu yönde çalışanların becerilerini geliştirmeye çalışarak çatışmaları yönetmeye çalışır. Kısacası, süreç yaklaşımında örgütsel etkililiği artırabilmek için kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Yapısal yaklaşım ise örgütün yapısal özelliklerini değiştirerek çatışmaları yönetmeyi amaçlar. Yapısal müdahale esasen sıradan olmayan işler konusundaki görevsel çatışmaların miktarını orta dereceye çıkarmayı ve bu seviyede sürdürmeyi; duygusal çatışmaların ortaya çıkma sıklığını ise bu çatışmaların kaynaklarını değiştirmeye çalışarak azaltmayı amaçlar (Rahim, 2002,: 229).

Müdahale sürecinde uygun bir yaklaşımın kullanılması, çatışma düzeyinin örgütsel açıdan sağlıklı bir seviyede tutulmasına ve taraflarca uygun çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılabilmesine fırsat sağlayacaktır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun stratejilerle yönetilen çatışmaların ise örgütsel etkililiği artırmaya yardımcı olacaktır (Karip, 2003: 45).

Özetle, örgütsel çatışmalar gerçekte azaltılmamalı, bastırılmamalı veya ortadan kaldırılmamalıdır. Aksine, örgütsel öğrenme ve etkililiği artıracak şekilde yönetilmelidir. Bireysel, grup içi veya gruplar arası seviyedeki çatışma yönetimi; duygusal çatışmaların azaltılmasını, her seviyede sıradan olmayan işlerle ilgili görevsel çatışmaların miktarını orta dereceye çıkarmayı ve bu seviyede sürdürmeyi kapsamaktadır. Aynı zamanda çatışma yönetimi, duygusal ve görevsel çatışmaların düzeylerini değiştirerek örgüt çalışanlarının değişik çatışma durumlarıyla etkili şekilde başa çıkabilmeleri için kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini öğrenmelerini sağlamayı da kapsar (Rahim, 2002: 229).

1.11.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma stratejileri başka bir ifadeyle stilleri, bireylerin çatışmalarla yüz yüze geldiği zaman kullanmayı yeğlediği özel davranışsal örüntülerle ilgilidir (Moberg, 2001: 47). Çatışmaların çözümlenmesinin ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak bitirilmesinin, çatışma yönetimi sürecinde her zaman gerekli görülen bir durum olmadığı; aksine çatışma yönetiminin, örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve durumlara uygun stratejilerin kullanılmasını gerektirdiği söylenebilir (Karip, 2003: 43).

Etkili bir çatışma yönetimi stratejisinin farklı seviyelerdeki duygusal çatışmaları en aza indirmesi; görevsel çatışmaları orta dereceye çıkarması ve devam ettirmesiyle birlikte uygun bir çatışma yönetimi stratejisinin seçimini ve kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Rahim, 2002: 210).

Çatışma yönetimi stilleri konusunda yapılan ilk çalışmalardan birisi Follet'e aittir. Mary P. Follett, çatışmalarla baş etme konusunda ilk olarak üç yol belirlemiştir. Bunlar; hükmetme (domination), uzlaşma (compromise) ve bütünleştirme (integration) stilleridir. Daha sonra Follett, çatışma stratejileri arasına kaçınma (avoidance) ve uyma (suppression) stratejilerini de eklemiştir. Blake ve Mouton ise çatışma yönetimi stratejilerinin sınıflandırılması konusunda ilk olarak bir kavramsal şema ortaya atmışlardır. Bu şemada yöneticilerin üretime ve insanlara yönelik ilgi dereceleri temele alınarak kişiler arası çatışma stilleri; hükmetme (forcing), kaçınma (withdrawal), uyma (smoothing), uzlaşma (compromise) ve problem çözme (problem solving) olarak sınıflandırmıştır (Rahim, 2002: 216). Thomas ise Blake ve

Mouton'un modelini, tarafların amaçlarını da dikkate alarak tekrar yorumlamıştır. Thomas, tarafların niyetlerini; karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmayı ifade eden işbirliği (cooperativeness) ve kendisinin ilgisini doyurmaya çalışmayı ifade eden direnmeçilik (assertiveness) şeklinde iki boyuta dayandırmıştır. Pruitt'in çift yönlü ilgi modeli (kendisine yönelik ilgi - başkalarına yönelik ilgi) ise uyma (yielding), problem çözme (problem solving), kaçınma (inaction) ve hükmetme (contending) olmak üzere çatışma yönetimini dört boyutlu olarak öngörmektedir. Ancak Pruitt uzlaşma boyutunu (compromising) belirgin bir stil olarak görmemiştir. Çift yönlü ilgi modelinin temel düşüncelerinden birisi çatışan tarafların kendisine ve karşı tarafa yönelik ilgi düzeylerinin kullanacakları çatışma yönetimi stratejisinin seçiminde güdüleyici olmasıdır. Rahim ve Bonoma, Pruitt'in çift yönlü ilgi modeline benzer şekilde çatışma yönetimi stratejilerini iki ana boyuta (kendisine yönelik ilgi - başkalarına yönelik ilgi) ayırmıştır. Tarafların kendilerine ve başkalarına yönelik ilgileri bu boyutlarda düşükten yükseğe doğru derecelendirmiştir. Çatışma sürecinde bireylerin güdüleyici yönelimlerini ifade eden bu boyutların birleşimiyle birlikte kişiler arası çatışmalarla baş edebilme yolları; hükmetme (dominating), bütünleştirme (integrating), uyma (obliging), kaçınma (avoiding) ve uzlaşma (compromising) stratejileri olarak belirlenmiştir. Sorenson, Morse ve Savage, 1999, s.25). Rahim ve Bonoma'nın bu modeli Ruble ve Thomas'ın, Van de Vliert ve Kabanoff'ın çalışmalarıyla da desteklenmiştir (Rahim, 2002: 216-217).

Özetle, 1990'lara kadar örgütlerde yaşanan kişiler arası çatışmalarda her çatışma vakasında taraflarca tek bir stratejinin kullanılması benimsenmiştir. Ancak günümüz çalışmaları çatışmalarda çoklu strateji kullanımının daha uygun olacağını belirtmektedir. Nitekim ilgili bir araştırmada çoklu çatışma yönetimi stratejisi kullanımı tek bir strateji kullanımına göre daha etkili bulunmuştur. Kısacası çatışma yönetiminde günümüze doğru davranışçı yaklaşımlardan durumsalcı yaklaşımlara doğru bir geçişin olduğu görülmektedir (Euwema, Vliert ve Bakker, 2003: 120).

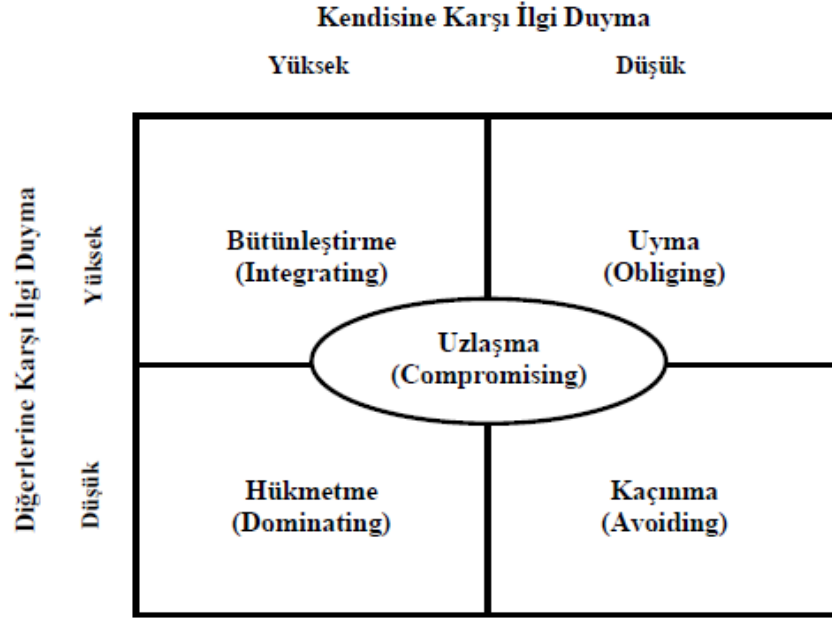
Davranışçı yaklaşımı benimseyen alanyazın uzmanlarından bazıları çatışma yönetiminde bütünleştirme başka bir deyişle problem çözme stratejisinin en uygun yöntem olduğunu belirtmektedirler. Durumsalcı yaklaşımları benimsedikleri söylenebilecek bir kısım alanyazın uzmanı ise çatışmaların işlevsel bir şekilde

yönetilebilmesinde duruma göre bir çatışma yönetimi stratejisinin diğerinden daha uygun olabileceğini belirtmektedir (Rahim, 2002: 218).

Durumsalcıların görüşünü paylaşan Rahim (2002: 218) ise çatışma yönetimi süreci için durumsallık yaklaşımlarından hareketle bir durumsallık teorisinin geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre; çatışma yönetimi sürecinde, durumsal liderlik yaklaşımlarıyla paralellik gösterir bir şekilde her durumda kullanılabilir ya da kullanılması uygun tek bir çatışma yönetimi stratejisinin olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, düşük karar kalitesinin ve düşük karar kabulünün hâkim olduğu bir çatışma durumunda hükmetme stratejisinin kullanılmasının uygun görülebileceği; yüksek karar kalitesinin ve yüksek karar kabulünün hâkim olduğu tersi bir durumda ise bütünleştirme stratejisinin en uygun yöntem olacağı vurgulanmaktadır.

Rahim (2002: 218), modelinde çatışma yönetimi stratejilerini, Fiedler'in durumsal liderlik kuramı, House'nin yol-amaç teoremi ile Vroom ve Yetton'un liderlik karar teoremi gibi çağdaş liderlik kuramlarıyla uyumlu olacak şekilde tasarlamıştır. Bu teorilere göre, farklı durumlara etkili şekilde baş edebilmenin en iyi tek bir yolu yoktur. Bu nedenle uygun liderlik tipi duruma bağlı olarak değişebilmektedir. Rahim (2002: 218) tarafından sunulan çatışma yönetimi modeli, çatışma yönetimi stratejisinin seçilmesi ve kullanılması noktasında durumlara ve etkenlere göre esneklik göstermektedir. Kısacası, duruma uygun çatışma yönetimi stratejisi, çatışmaların etkili sonuçlanabilmesini sağlayabilecek stratejidir.

Rahim'in geliştirdiği ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory II) ölçeğinde, çatışma yönetimini örgütsel düzeyde ele almış ve seleflerine göre daha çağdaş bir çatışma ölçeği olarak kabul sunmuştur (King ve Miles, 1990: 224). Bu değerlendirmeler ışığında Rahim'in çatışma yönetimi stratejilerinin çalışmada temele alınması uygun görülmüş ve Şekil 1.3'te sunulmuştur. Modeldeki çatışma yönetimi stratejilerinden hangisinin kullanılacağı tarafların kendilerine ve karşı tarafa yönelik ilgi derecelerine bağlı olarak değişmektedir (Karip, 2003: 63).



Şekil 1.3 Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri Çift Yönlü İlgı Modeli

Kaynak: Rahim, M. A., Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol.13, No.3, (2002), s.217.

Bütün çatışma yönetim stratejilerinin her durumda kullanılmasının uygun olmadığını belirten Rahim (2002: 214), çatışma yönetim stratejilerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumları Tablo 2.2' de göstermektedir.

Tablo 1.2. Çatışma Çözüm Stratejilerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Strateji	Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar	Kullanılmasının Uygun Olmadığı Durumlar
İşbirliği (Bütünleştirme)	<ul style="list-style-type: none"> Karmaşık konularda Daha iyi çözümlere ulaşabilmek için fikirlerin birleştirilmesi gerektiği durumlarda Başarılı uygulamalar için farklı tarafların görüşlerine ihtiyaç duyulduğunda Problem çözümü için zaman müsaitse Bir taraf tek başına problemi çözemiyorsa Ortak problemin çözümü için farklı tarafların sahip olduğu kaynaklar gerekliyse 	<ul style="list-style-type: none"> Problem basitse Hızlı karar vermek gerekliyse Taraflar sonuçla ilgili değilse Taraflar problem çözme becerisine sahip değilse
Uyma	<ul style="list-style-type: none"> Taraflardan biri hatalı olduğunu düşünüyorsa Konu karşı taraf için daha önemliyse Taraflardan biri ileride karşı taraftan gelecek bir şey için elindekinden vazgeçmeye gönüllüyse Taraflardan biri zayıf konumdaysa Taraflar arasındaki ilişkinin korunması önemliyse 	<ul style="list-style-type: none"> Konu sizin için önemliyse Haklı olduğunuzu düşünüyorsanız Karşı taraf hatalıysa ya da etik değilse
Hükmetme	<ul style="list-style-type: none"> Konu önemsizse Hızlı karar vermek gerekiyorsa Fazlaca iddialı astlarla başa çıkmak gerekliyse Karşı tarafın vereceği hoş olmayan bir karar size mal olacaksa Astlar teknik konularda karar vermede yeterli değilse Konu sizin için önemliyse 	<ul style="list-style-type: none"> Konu karmaşıksa Konu sizin için önemli değilse Her iki taraf eşit güce sahipse Hızlı karar verilmesi gerekmiyorsa Taraflar yüksek derecede yeterliğe sahipse
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> Konu önemsizse Tarafların sakinleşmesi için zamana ihtiyaç varsa Karşı tarafla yüzleşmenin getireceği olumsuz etkiler, çatışma çözümünün yararından daha fazlaysa 	<ul style="list-style-type: none"> Konu sizin için önemliyse Karar vermek sizin sorumluluğunuzdaysa Taraflar konunun ertelenmesini istemiyorsa ya da konunun çözülmesi gerekliyse Acil dikkat çekilmesi gerekliyse
Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none"> Tarafların amaçları karşılıklı olarak farklıysa Tarafların güçleri eşitse Oybirliğine varılamıyorsa Bütünleştirme ya da hükmetme stratejileri işe yaramıyorsa 	<ul style="list-style-type: none"> Taraflardan biri daha güçlüyse Problem, problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşıksa

Kaynak: Rahim, M.A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3),219

1.11.2.1 Bütünleştirme

Bütünleştirme stratejisinde, çatışan tarafların hem kendisine hem de karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. Bu strateji problem çözme veya tümleştirme olarak da bilinir. Çatışan taraflarca kabul edilebilir etkili bir çözüm üretebilmek için taraflar arası işbirliğini gerekli kılmaktadır. Açık sözlülük, bilgi paylaşımı, alternatiflerin üretilmesi ve farklılıkların sorgulanması bu işbirliğinin özelliklerindedir (Rahim, 2001: 29).

İşbirliği ve karşılıklı yarar sağlayacak sonuç arayışı ancak çatışan tarafların her birinin hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgisini tatmin etmeye çalıştığı durumlarda görülebilir. Bütünleştirme stratejisini diğer stratejilerden farklı kılan nokta burasıdır. Bu stratejide tarafların amacı farklılıkları aydınlatarak problemi çözmeye çalışmaktır (Robbins, 1993: 452). Kısacası, taraflar kabul edilebilir bir çözüm sağlayabilmek amacıyla karşı karşıya gelirler ve aralarındaki farklılıkları analiz ederler (Karip, 2003: 64).

Bütünleştirme stratejisi, her biri kendine özgü iki ögeye sahiptir. Bunlar; karşı karşıya gelme ve problem çözmedir. Karşı karşıya gelme açık bir iletişim tarzını, yanlış anlamaları ortadan kaldırmayı ve çatışmanın altında yatan sebepleri çözümlenmeyi içerir. Bu aşama problem çözme için ön koşul niteliğindedir. Problem çözme ise çatışan tüm tarafların maksimum doyum sağlayabilmelerine imkân tanıyabilmesi açısından gerçek problemin belirlenmesini, tanımlanmasını ve çözülmesini içerir (Rahim, 2001: 29). Bütünleştirme stratejisinde işbirliği sayesinde taraflar gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler (Karip, 2003: 64).

Bütünleştirme stratejisinin karmaşık durumlarla etkili şekilde başa çıkabilmede faydalı oluşu belirtilmektedir. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemediği ve daha iyi bir sonuca varabilmek için tarafların fikirlerinin sentezine başka bir deyişle sinerjiye ihtiyaç duyulduğu durumlarda uygun olduğu vurgulanmaktadır. Ancak bütünleştirme stratejisinin kullanılabilmesi için zamanın kısıtlı olmaması gerekmektedir. Bu stratejinin örgütsel hedefler, politikalar ve uzun dönemli planlar gibi stratejik konularla başa çıkabilmede uygun olduğu söylenebilir (Rahim, 2002: 218). Özetle, bütünleştirme stratejinin asıl amacının çatışmaların

temelindeki nedenlere inerek sorunları çözmek olduğu söylenebilir. Bu açıdan çatışmaların çözümünde en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2000: 318).

1.11.2.2 Uyma-İtaat Etme

Uyma stratejisinde, çatışan taraflardan birisinin kendisine yönelik ilgisi düşük, karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. İtaat eden taraf, karşı tarafın ilgilerini ve beklentilerini karşılayabilmek için farklılıkları önemsememeye, bunun yerine ortak noktaları vurgulamaya çalışır. Bu stratejide fedakârlık ve özveride bulunma vardır. Özveri ve fedakârlık, karşı tarafın isteklerini yerine getirebilmek için cömertlik, karşısındaki düşünme, yardımseverlik veya itaat şekline dönüşebilir. İtaat eden taraf, kendisinin beklentilerini karşı tarafın beklentilerine kurban eder (Rahim, 2001: 29).

Uyma stratejisi, taraflardan birisinin çatışma konusuna aşına olmadığı durumlarda ya da diğer taraf haklı olduğunda ve çatışma konusunun karşı taraf için daha fazla önem taşıdığı durumlarda faydalıdır. Bu çatışma stili, çatışan taraflardan birisinin bazı noktalarda ödün verip karşılığında diğer taraftan çıkar elde etmek istediği durumlarda kullanılabilir (Rahim, 2002: 220). Uyma stratejisi, karşı tarafla olan ilişkilerin korunmasının, beklentilerin karşılanmasına verilen önemden daha önemli olduğu durumlarda etkili olabilir. Ancak çatışma konusu çatışan taraflar için önemliyse ve taraflar kendilerinin haklı olduklarına inanıyorlarsa uyma stratejisi bu durumda etkili olmayabilir (Karip, 2003:66; Rahim, 2002: 220).

1.11.2.3 Hükmetme-Üstünlük Kurma

Hükmetme stratejisinde çatışan taraflar kendileri için yüksek ilgi, karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedirler. Bu strateji, kazan-kaybet yönelimi ya da çatışmadan kazançlı çıkabilmek için sergilenen zorlayıcı davranışlar olarak tanımlanabilir (Rahim, 2001: 29). Çatışan taraflar, karşı tarafın beklentilerine aldırmandan kendi ilgi ve beklentilerini tatmin etmeye çalışırlar ve diğer tarafla bu doğrultuda mücadele ederler. Süreçte ortaya çıkan karşı tarafa yönelik olumsuz duygular arttıkça da hükmetme stratejisinin kullanılmasında artış görülür (Robbins, 1993: 451).

Hükmetme eğiliminde olan taraf kendi beklentilerini karşılamaya çalışırken karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini sıklıkla göz ardı eder. Hükmetmek, kendi haklarını korumaya çalışmak veya doğru olduğuna inandığı bir durumu savunmak anlamına da gelmektedir. Bazen hükmeden taraflar ne pahasına olursa olsun çatışmadan kazançlı çıkan taraf olmak isterler. Hükmeden yöneticilerin genellikle makam güçlerini kullanarak astların itaat etmesini sağlama ve kendi isteklerini dayatma eğiliminde oldukları söylenebilir. Makam gücü olmayan taraflar ise yalan, hile, blöf veya amirler aracılığıyla güç kullanma eğiliminde bulunabilmektedir (Rahim, 2001: 29).

Hükmedilen taraf çatışmanın sonucundan genellikle memnun değildir. Çünkü hükmedilen taraf için çözümden çok zorlama söz konusudur. Bu durumda hükmedilen taraf zayıflığından veya başka bir seçeneği olmadığından çözümü kabul etmek zorunda kalmış olabilir. Genellikle çözümün hükmedilen taraf için moral düşüklüğü ve verimde azalma ile sonuçlanabilmesi olası bir durumdur (Karip, 2003: 66-67)

Bu strateji, çatışma konularının çatışan taraflardan birisi için önemli olduğu veya taraflardan birisinin aldığı hoş olmayan bir kararın diğer taraf için zararlı olduğu durumlarda görülmektedir. Çatışmaların konuları alışıla gelmiş, sıradan sorunlarsa, sorunlara ilişkin hızlı karar almak gerekiyorsa zorlayıcı, iddiacı ya da teknik konularda karar verebilecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla başa çıkabilmek için bazen hükmetme stratejisi kullanılabilir. Ancak, çatışma konularının karmaşık olduğu ve iyi kararlar alabilecek kadar zaman olduğu durumlarda bu stratejinin kullanılmasının uygun olmadığı söylenebilir (Rahim, 2002: 220).

Karşı tarafı kendi çözümünüzün haklı olduğuna inandırmaya çalışmak veya karşınızdakini problemin çıkmasından sorumlu olduğunu kabul ettirmeye zorlamak hükmetmeye örnek olarak verilebilir (Robbins, 1993: 451).

1.11.2.4 Kaçınma

Kaçınma stratejisinde çatışan taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedir. Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü oluşturmaktadır. . Kaçınmalar, çatışmaları daha uygun bir zamana kadar erteleme veya tehdit edici bir durumdan geri çekilme şeklinde de

gerçekleşebilmektedir. Kaçınan taraf, kendi beklentilerini tatmin etme noktasında karşı taraf kadar başarısızlığa uğramış olur. Bu strateji genellikle çatışma konularına veya çatışan taraflara ilgisiz kalmak şeklinde açıklanır. Çatışmalardan kaçınan kişi, başa çıkılması gereken bir çatışmanın varlığını kabul etmez (Rahim, 2001: 29-30).

Yüz yüze gelme durumundaki potansiyel olumsuz etkilerin çatışma çözümünün sağlayacağı yararlarından daha ağır bastığı durumlarda kaçınma stratejisi kullanılabilir (Rahim,2002: 220). Taraftar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişim kurulmasını engelleyici nitelikte olması durumunda da kaçınma stratejisi etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2003: 68). Ancak çatışma konusunun taraflardan birisi için önemli olduğu durumlarda bu stratejinin kullanılması uygun görülmemektedir. Acele hareket edilmesi gerektiği durumlarda veya tarafların bekleme sabrına sahip olmadığı ve karar almanın tarafların sorumluluğunda olduğu durumlarda da bu stratejinin kullanılmasının uygun olmadığı belirtilmektedir (Rahim, 2002: 220).

Bilinçli, kontrollü ve planlı kullanılması durumunda kaçınma stratejisinin etkili olabileceği söylenebilir. Ancak sorunların zamanla yok olacağını düşünerek çatışmalardan kaçınmak sorunların daha fazla çözümsüz hale gelmesine de neden olabilmektedir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturursa kışkırtıcı ve çatışmaları alevlendirici bir etki de gösterebilmektedir (Karip, 2003: 68). Çatışmaların varlığını reddetmek ve anlaşılamayacağı düşünülen taraflardan kaçınmak kaçınma stratejisine örnek olarak gösterilebilir (Robbins, 1993: 452).

1.11.2.5 Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme

Uzlaşma stratejisinde çatışan taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa orta derecede ilgi gösterme eğilimindedir. Bu strateji, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle daha iyi açıklanabilir. Zira her iki taraf da uzlaşma stratejisinin kullanılması durumunda karşılıklı kabul edilebilir kararlar elde edebilmek uğruna bazı şeylerden vazgeçmek durumunda kalmaktadır. Uzlaşma stratejisi, geri kalanları paylaşma, karşılıklı ödün verme veya hızlı bir şekilde orta bir yolda buluşma anlamlarına da gelebilmektedir. Uzlaşan taraf, hükmeden taraftan daha fazla, itaat eden taraftan ise daha az ödünde bulunur. Aynı şekilde uzlaşmacı taraf kaçınan tarafa göre olaya daha doğrudan odaklanır, fakat tümleştirme stratejisini kullanan

taraf kadar olayları derinlemesine incelemeyiz (Rahim, 2001: 30). Çatışan tarafların bazı şeylerden vazgeçmeye başlamalarının paylaşmayı doğuracağını ve karşılıklı ortak kararlar üretilmesiyle sonuçlanacağını vurgulamaktadır. Ayrıca, uzlaşma stratejisinde açık şekilde kazanan ve kaybeden tarafın olmadığı da belirtilmektedir.

Uzlaşma stratejisi, ortak bir karara ulaşamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda kullanılabilir. Uzlaşmanın uzamış çatışmalardan kaçınmada da çok faydalı olduğu söylenebilir (Rahim, 2002: 20).

1.11.2.6 Çatışmanın Çözümüne Yönelik Diğer Stratejiler

Üçüncü Kişinin Müdahalesi- Hakeme Başvurma: Çatışmaya taraf olanlar kendileri anlaşmazlık konusuna çözüm bulamıyorlar ise, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Üçüncü tarafın müdahalesiyle çatışma çözümünde, üçüncü taraf, toplumsal, yönetsel veya yasal bir yetkili olabilir. Her üç durumda da üçüncü taraf, çatışma çözümünde kurumun ya da toplumun normlarını temsil eder. Üçüncü taraf, sahip oldukları bilgi, beceri, formal ve informal yaptırım güçleri ile çatışmanın çözümünde etkili olabilirler. Yaptırım gücünün olmaması durumunda bile üçüncü tarafın müdahalesinin ve bu süreci belirleyen normların meşruluğu karara uyma sonucunu doğurur. Tarafların üçüncü tarafın kararını yaptırım gücünden çok meşruluğu nedeniyle kabul etmeleri durumunda, çözümün daha yapıcı olması beklenir (Karip, 2003: 104).

Hakemliğine başvuru grup her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır. Hakemin kararı ne yönde olursa olsun tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları, çatışmanın çözümünde esastır. Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır.

Örgütsel Önlemler Alma: Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir organizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır.

Kaynakların Arttırılması: Kaynakların sınırlı olması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalarda bu yöntem kullanılır. Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kıt olan maddi ve beşerî kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları arttıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finanssal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Eren, 2001).

Üst Hedefler Belirleme: Çatışan taraflardan herhangi birinin tek başına elde edemeyeceği bir hedefin tanımlaması, çatışan tarafları birlikte o hedefe yönlendirecek ve hedefe ulaşmak için taraflar anlaşmaya yöneleceklerdir (Solmuş, 2004).

Oylama Yöntemi: Çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde bir araya getirilerek fikirlerini açıklamalarına fırsat verilir. Sonra da tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylamada çoğunluğun kararı uygulanır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, karar verecek olan topluluğun objektif hareket edeceğine çatışmanın her iki tarafının da inanması ön şarttır (Öztürk, 2003: 305).

Bu yöntemde, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel (objektif) davranamayacağı gibi söz konusu sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle, çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 2001: 543).

Meşgul Etme Yöntemi: Bu yöntemde çatışmaya taraf olan çalışanlara çok fazla iş vermek ve onları meşgul etmek suretiyle çatışmaya zaman bırakılmamasını içerir. Bu yöntem çatışmayı geçici olarak çatışmanın şiddet derecesini azaltabilir ama ortadan kaldıramaz (Öztürk, 2003: 300).

1.12. Çatışma Yönetimi İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Çatışma yönetimiyle ilgili yurtdışında ve yurtiçinde yapılmış çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

1.12.1. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Kgomo (2006), Hammanskraal'daki Bayan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri" konulu araştırmasında ilköğretimde görev yapan bayan okul

yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlere uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere göre bayan yöneticiler okullarda yaşanan çatışmaları çözmek için tek bir yöntemle bağlı kalmamakta, farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Katılımcılar okul yöneticilerini çatışma çözmede başarılı bulmuşlardır. Çünkü yöneticilerin en olası çözümlerle karşılarına çıktıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin işbirliği içinde, birbirlerini destekleyerek çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerinin çatışan tarafları problemi tartışmaları için odasına çağırdığını ve tartışma sırasında hiçbir müdahalede bulunmadığını, yöneticinin çatışan taraflar arasında barışı sağlamak için arabuluculuk yapığını belirtmişlerdir.

Jonkman (2006) “Soshanguve’deki Lise Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi” konulu çalışmasında lise yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları nasıl ele aldıklarını ve yönettiklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma 3 okuldaki 24 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda araştırmacı şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Okul yöneticileri çatışma çözümünde çatışma çözüm ilkelerini kullanmamaktadır.
- Yöneticiler çatışma çözümündeki rolleri bilmemektedirler.
- Yöneticiler okullarındaki çatışmaları yönetememektedirler. Adil olamamakta, taraf tutmaktadırlar.
- Okul yöneticileri çatışma konusunda yeterince eğitilmemişlerdir.

Sutschek (2003), “Yönetimde Deneyim ve Çatışma Çözüm Stilleri: Cinsiyet Faktörünün Etkisi” konulu araştırmasında bayan ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma farklı şirketlerde çalışan 29’u erkek, 45’i bayan olmak üzere toplam 74 yönetici üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre; erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre uyma stilini daha fazla kullanmaktadırlar. Bayan yöneticiler daha çok uzlaşma stilini tercih etmektedirler. Çalışmaya göre bayan yöneticiler sırasıyla şu stilleri kullanmaktadırlar; bütünleşme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme. Erkek yöneticilerin kullandığı stratejiler ise sırasıyla;

bütünleşme, uzlaşma, uyma hükmetme ve kaçınmadır. Erkek yöneticiler çatışmadan kaçınmadan önce hükmetme stratejisini kullanırken, bayan yöneticiler hükmetme stratejisinden önce kaçınmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Uzlaştırma stratejisinden ziyade her iki tarafı da memnun etmeye yönelik bütünleşme stratejisi daha çok tercih edilmektedir.

Dee ve Henkin (2000), “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu araştırmalarında okul yöneticilerinin çatışma çözüm davranışlarının ve stratejilerinin bir profilini çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu çalışma ABD’de eyalet merkezindeki okullarda görev yapan yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, araştırmaya katılanların “kaçınma” stratejisini çok nadir kullandıkları, “işbirlikçi” stratejilere ve “takım çalışması”na daha fazla eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri çatışma yönetimini iletişime dayalı bir davranış olarak görmektedirler.

1.12.2. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Erkuş ve Tabak (2009) “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında da, kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisini belirlemek amacıyla savunma sanayi işletmelerinde çalışan 304 bireyle alan araştırması yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Özellikle, uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiler dikkat çekmektedir.

Türnüklü (2007), “Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri” konulu araştırmasında öğrencilerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalara öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin penceresinden bakmaya çalışmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, öğrenci yanıtlarının % 45’inin, öğretmen yanıtlarının ise % 37’sinin yöneticilerin kendilerine yansıyan çatışmaların çözümünde yıkıcı strateji ve taktikleri kullandıklarını belirtmektedir.

Acar (2006), “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu

araştırmasında okul müdürlerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejileri öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stillerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yine çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına ve yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmezken, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel çatışmaların yönetilmesinde kadın ve erkek yöneticilerin hangi yöntemleri ağırlıklı olarak uyguladıklarını karşılaştırmalı olarak inceleyen Öztaş (2005) 115 yöneticiye ulaşmıştır. Bu yöneticilerin en fazla tercih ettikleri çatışma çözüm yöntemi bütünleştirme yöntemi olarak belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla uzlaşma, baskı, uyma ve kaçınma yöntemleri gelmektedir. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin kullandıkları “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” stratejilerinin seçimi yaş değişkenine göre farklılık göstermezken, eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Polat ve Arslan (2004) “Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri” başlıklı çalışmalarında üniversitelerde görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara bağlı örgütsel çatışmaları nasıl yönettiklerini irdelemeyi amaçlamışlardır. Bu nedenle yöneticilerin, örgütsel çatışma yönetimi stratejilerini, kendi algılarına dayalı olarak ne derece gösterdikleri saptanmıştır. Çalışmada survey yöntemi kullanılmış ve Kocaeli Üniversitesindeki fakülte ve yüksekokulların tümündeki yöneticilere ulaşmaya çalışılmıştır. Çalışma sonuçları genel olarak bütün stratejilerin orta düzeyde kullanıldığını ortaya çıkarmakla birlikte bazı stratejilerin daha yüksek bazılarının ise daha düşük düzeyde kullanıldığı görülmüştür. Genel olarak üniversite yöneticilerinin en yüksek düzeyde kullandığı strateji kaçınma iken; en az kullanılan ise uymadır. Ayrıca stratejilerin kullanılma düzeyleri ast, denk ve üstlerle olan ilişkilere göre değişmektedir. Denklerle olan ilişkilerden kaynaklanan çatışmaların çözümünde genel durumun aynısı iken astlar ve üstlerle olan sorunların çözümünde stratejilerin önceliğinin değiştiği görülmektedir. Astlarla olan sorunların çözümünde en yüksek düzeyde kaçınma, en düşük düzeyde hükmetme stratejisi benimsenirken; üstlere benimsenmektedir.

Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında ilköğretim okul müdürlerinin çatışma çözümünde kullandıkları yöntemleri öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Toplam 597 öğretmenden elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, müdürlerin en fazla tümleştirme stilini, en az hükmetme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Müdürlerin kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerinin okulun bulunduğu çevreye göre tümleştirme, ödün verme, uzlaşma boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

1.13. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ile çatışmayı yönetme stilleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.14. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Anadolu yakası ticaret meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışma yönetimleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Araştırmaya katılan yöneticiler çatışmalarda en çok hangi çatışma stratejilerini kullanmaktadırlar?
2. Araştırmaya katılan yöneticiler özyeterliliklerini hangi düzeyde bulmaktadırlar?
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik algılamaları ile çatışmayı çözme stratejileri arasında ilişki var mıdır?
4. Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejileri yaşlarına bağlı olarak değişmekte midir?
5. Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejileri eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmekte midir?
6. Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejileri pozisyonlarına bağlı olarak değişmekte midir?

7. Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejileri çalışma sürelerine bağlı olarak değişmekte midir?
8. Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejileri hizmetiçi eğitime katılma durumlarına göre değişmekte midir?

1.15. Araştırmanın Önemi

Araştırma konusu belirlenirken; okul yöneticilerin daha iyi tanımlanabileceği alanlar taranmıştır. Bu süreçte yöneticilerin vasıflarının incelenmesi amacıyla çok farklı çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticisinin bu çok çeşitli özelliklerinden onu tanımlayacak önemli bir özelliğinin *çatışma yönetimi* olacağı değerlendirilmiştir.

Bu seçimin nedeni, kültürel ve kişisel özellikler ışığında bir insanın iletişime girdiği insanlarla arasındaki tutumu belirlemek için iki insan arasındaki en şiddetli tutumun, tabî ki örgüt kuralları çerçevesinde *çatışma* olacağını değerlendirmemizdir.

Çatışma yönetimini tek başına incelemek mümkün değildir. Herhangi bir çatışma yönetim stiline seçilmesi altında farklı nedenler yatmaktadır. Bu nedenler, Kültürel etkiler, psikolojik etkiler, kişilik özellikleri, demografik özellikler, öğrenim ve tecrübe durumu vb. olabilir (Karip, 2003). Bu etkenlerin tamamını bir çalışmada tespit edip, belirlemek zordur. Bu nedenle; bir kişiyi tanımlayacak etkenler tümüyle ilgilenmek yerine o kişinin tüm bu etkenler sonucunda kendini nasıl algıladığıyla ilgili olan olguyla; *Özyeterlilik Algılamasına* yoğunlaşmıştır. Hem çatışma yönetiminin hem de özyeterlilik algılamasının demografik etkenlere göre değişimini belirlemek, konunun farklı katmanlardan esnek bir yorumlamasına ayrıca katkıda bulunacaktır.

Bu yaklaşımlar paralelinde çalışmanın önemi aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır:

1. Bu çalışmanın, okul yöneticilerinin, kendi çatışma yönetimi stilleri ve özyeterlilik algılamalarını daha iyi tanıyıp, eksik yönlerini belirleyecekleri bilimsel bir veri sağlayacağı,
2. Öz yeterlik algılamasının, çatışma yönetimi ile ilişkisinin ortaya konulacağı,

3. Demografik özelliklerin, çatışma yönetimi ve özyeterlilik algılamasına olan etkilerinin belirleneceğidir.

1.16. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin anketlere samimi ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.
4. Tesadüfi olarak seçilen okullar, evreni temsil etmektedir.

1.17. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma; 2008-2009 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma İstanbul ili, Anadolu yakası Ticaret Meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Bu araştırma kullanılan veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

1.18. Tanımlar ve Kısaltmalar

Çatışma: Çatışma, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılıktan dolayı, sosyal varlıklar (birey, grup, örgüt vb.) içinde veya arasında ortaya çıkan karşılıklı süreçtir (Rahim, 2002,207).

Çatışma Yönetimi:Yöneticinin işletmede çıkan herhangi bir çatılda uyguladığı yönetim olarak tanımlanabilir.

Özyeterlilik: Bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı (Bandura, 1997, 3).

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde; değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ve iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelini (Karasar, 1999) içermektedir. Araştırmanın modeli seçilirken görgül araştırmalar için en doğru çözümlenmeyi sunacak model seçilmeye çalışılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın Evrenini İstanbul ilinde eğitim öğretim veren ticaret liselerinin yöneticileri oluştururken, örneklemini Anadolu yakasında eğitim öğretim veren ticaret liselerinde görev yapan 104 okul yöneticisi oluşturmuştur.

2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Bu amaçla araştırma konusuyla ilgili olarak yurt dışı ve yurt içinde yapılan çalışmalar, makaleler, kitaplar ve web siteleri taranmıştır. Bu ön araştırmadan sonra, ilgili kaynaklar belirlenmiş, İngilizce olan kaynakların, ihtiyaç duyulan kısımları Türkçeye çevrilmiştir.

Araştırmada veri toplamak ve değişkenleri ölçebilmek amacıyla üç veri toplama aracı kullanılmaktadır. Bunların birincisi yöneticilerin bireysel ve demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen “Bireysel Özellikler Anketi”dir. Araştırmanın ikinci ölçme aracı ise, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerini kullanılan ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği” (ÖÇÖ II)’dir. Bu ölçek literatürde “The Rahim Organizational Conflict Inventory” adıyla ve çoğu kez ROCI II olarak isimlendirilmektedir. Ölçek, Bütünleştirme Stili (Integrating Style), Hükmetme Stili (Dominating Style), Ödün Verme Stili (Obliging Style), Kaçınma Stili (Avoiding

Style), Uzlaşma Stili (Compromising Style) olmak üzere 5 temel faktörden oluşmaktadır.

Üçüncü olarak, Yöneticilerin özyeterlilik algılarını ölçmek için Sherer at al. (1982) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Genel Özyeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)” kullanılmıştır.

Bireysel özellikler anketinde soruya yönelik seçenekler verilmiş, diğer Ölçeklerde kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir. Tümüyle katılıyorum (strongly agree) 5, katılıyorum (agree) 4, kararsızım (undecided) 3, katılmıyorum (disagree) 2, hiç katılmıyorum (strongly disagree) 1. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır.

Anketin uygulanmasında anket formları katılımcıların bir kısmına posta ile gönderilmiş, bir kısım katılımcıya ise araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır.

2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 104 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede anketinin bütünleştirme faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,838$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2.1 Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,838	7

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2.2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 7 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 2.2 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C1	22,6019	15,615	,410	,840
C4	22,8932	14,528	,672	,807
C5	22,9320	14,103	,673	,804
C12	22,8544	15,204	,507	,828
C22	23,2913	12,757	,658	,805
C23	23,1553	12,897	,672	,802
C28	23,1068	13,704	,576	,819

Ödün verme faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,627$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2.3 Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,627	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2.4’te sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 2.4 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C2	17,6538	8,986	,267	,615
C10	18,0288	7,854	,475	,544
C11	18,6827	7,151	,402	,567
C13	18,3269	7,562	,337	,596
C19	18,1346	8,215	,414	,568
C24	18,1635	8,080	,298	,609

Hükmetme faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,757$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2.5 Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,757	5

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2.6'da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 5 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 2.6 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C8	14,1442	7,775	,652	,668
C9	14,2981	7,473	,637	,669
C18	14,0000	8,194	,562	,700
C21	13,8750	9,722	,467	,730
C25	14,3750	7,732	,549	,704

Kaçınma faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,791$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2.7 Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,791	6

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2.8’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 6 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 2.8 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C3	17,3465	14,129	,535	,761
C6	17,5050	13,912	,593	,747
C16	17,1188	16,346	,368	,795
C17	17,4950	13,232	,603	,744
C26	17,5743	13,167	,658	,729
C27	17,3663	14,754	,495	,770

Uzlaşma faktörünün güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,584$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2.9. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,584	4

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2.10’da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde

herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 4 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

Tablo 2.10 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
C7	11,4231	2,615	,384	,498
C14	11,4231	2,518	,520	,402
C15	11,3365	2,556	,471	,435
C20	11,6250	2,819	,363	,566

Özyeterlilik ölçeğinin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,759$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 2.11 Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,845	12

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2.12’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 12 maddelik ölçek yapısı korunmuştur.

Tablo 2.12 Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Y1	36,9703	46,069	,699	,817
Y2	37,0891	45,802	,715	,816
Y3	37,1386	46,121	,680	,819
Y4	36,5743	55,047	,307	,846
Y5	36,5050	57,312	,161	,853
Y6	36,7129	55,247	,300	,846
Y7	36,6139	56,859	,183	,852
Y8	36,7030	56,331	,255	,848
Y9	37,2574	49,173	,631	,825
Y10	37,1287	48,033	,629	,824
Y11	37,2475	47,608	,687	,819
Y12	37,4356	46,788	,660	,821

Ölçeğin belirgin faktör yapısının ve soruların içeriğinin geçerliliğini desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte örneklemin dağılımın, hedef kitle dağılımına ne kadar uygun olduğunu belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi¹ yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farklılığının sınırdığı bir testtir.

Tablo 2. 13. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		Bütünleşme	Ödün Verme	Hükmetme
N		104	104	104
Normal Parametreler	Ortalama	3,8326	3,6330	3,5346
	Std. Sapma	,61576	,54485	,69419
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,088	,145	,078
	Pozitif	,071	,145	,078
	Negatif	-,088	-,074	-,066
Kolmogorov-Smirnov Z		,896	1,474	,794
Anlamlılık		,398	,026	,554

Tablo 2.13 Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları (Devam)

¹ Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir ve bu tür verilerin analizinde t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır.

		Kaçınma	Uzlaşma	Özyeterlilik
N		104	104	104
Normal Parametreler	Ortalama	3,4933	3,8173	3,3634
	Std. Sapma	,73315	,50631	,64751
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,071	,138	,059
	Pozitif	,052	,138	,059
	Negatif	-,071	-,102	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z		,724	1,412	,600
Anlamlılık		,671	,037	,864

Analiz sonuçları tüm faktörlerin anlamlılık değerinin $p > 0,01$ 'den büyük olduğunu göstermektedir. Bu bulgudan hareketle örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede örneklemin hedef kitleye benzer bir dağılım gösterdiği ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

Ayrıca bu bulguya dayalı olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

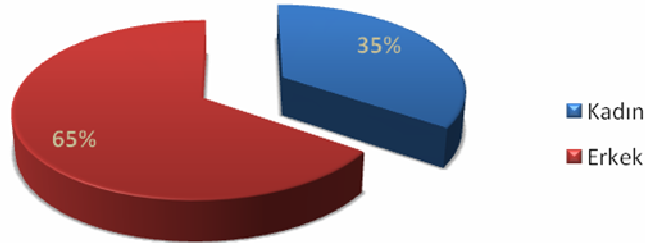
3.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Bu bölümde yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3.1’de özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 35’inin kadın, % 65’inin erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Kadın	36	34,6	34,6	34,6
	Erkek	68	65,4	65,4	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

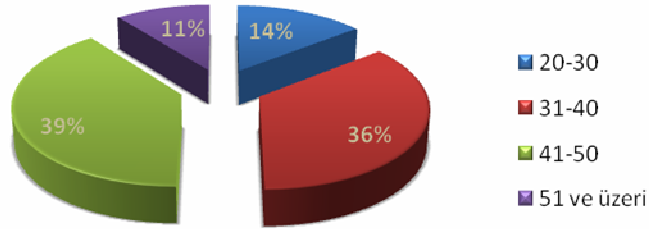


Şekil 3.1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 3.2’de özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 14’ünün 20-30 yaşında, % 36’sının 31-40 yaşında, % 39’unun 41-50, % 11’inin ise 51 yaşında ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	20-30	15	14,4	14,4	14,4
	31-40	37	35,6	35,6	50,0
	41-50	41	39,4	39,4	89,4
	51 ve üzeri	11	10,6	10,6	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

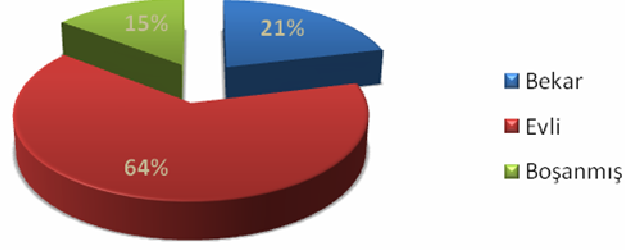


Şekil 3.2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin medeni duruma göre dağılımları Tablo 3.3’te özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 21’inin bekar, % 64’ünün evli, % 14’ünün ise boşanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.3 Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Bekar	22	21,2	21,2	21,2
	Evli	67	64,4	64,4	85,6
	Boşanmış	15	14,4	14,4	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

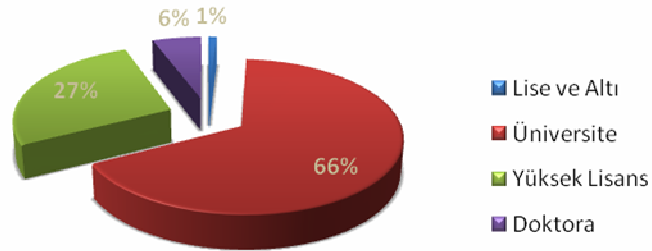


Şekil 3.3 Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Yöneticilerin eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 3.4'te özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 1'inin lise ve altı, % 66'sının üniversite, % 27'sinin yüksek lisans, % 6'sının ise doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4 Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Lise ve Altı	1	1,0	1,0	1,0
	Üniversite	69	66,3	66,3	67,3
	Yüksek Lisans	28	26,9	26,9	94,2
	Doktora	6	5,8	5,8	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

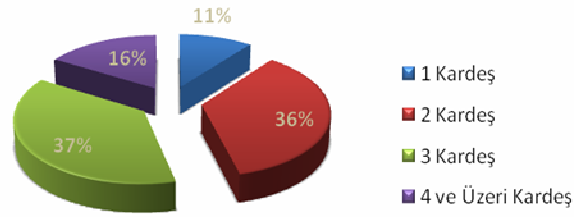


Şekil 3.4 Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Yöneticilerin kardeş sayılarına göre dağılımları Tablo 3.5'te özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 11'inin 1 kardeş, % 36'sının 2 kardeş, % 38'inin 3 kardeş, % 16'sının ise 4 ve üzeri kardeşinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5 Yöneticilerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1 Kardeş	11	10,6	10,6	10,6
	2 Kardeş	37	35,6	35,6	46,2
	3 Kardeş	39	37,5	37,5	83,7
	4 ve Üzeri Kardeş	17	16,3	16,3	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

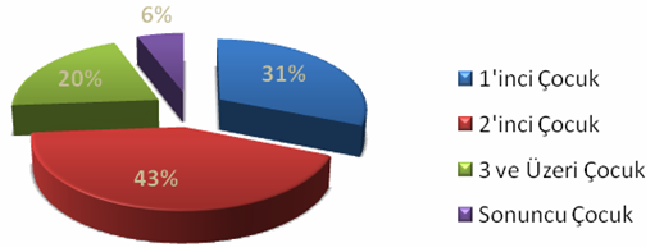


Şekil 3.5 Yöneticilerin Kardeş Sayılarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin kaçınıcı çocuk olduklarına göre dağılımları Tablo 3.6'da özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 31'inin 1'inci çocuk, % 43'ünün 2'nci çocuk, % 20'sinin 3 ve üzeri çocuk, % 6'sının ise sonuncu çocuk olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.6 Yöneticilerin Kaçınıcı Çocuk Olduklarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1'inci Çocuk	32	30,8	31,1	31,1
	2'nci Çocuk	44	42,3	42,7	73,8
	3 ve Üzeri Çocuk	21	20,2	20,4	94,2
	Sonuncu Çocuk	6	5,8	5,8	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Kayıp	Veri	1	1,0		
Toplam		104	100,0		

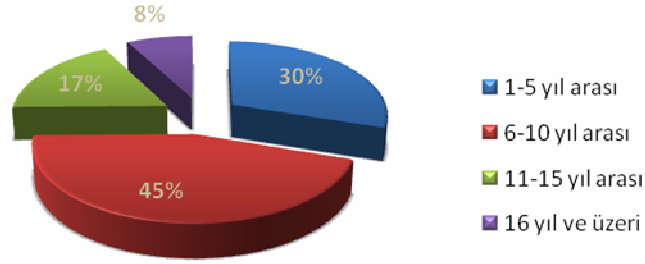


Şekil 3.6 Yöneticilerin Kaçınıcı Çocuk Olduklarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin yönetici olarak çalışma süresine göre dağılımları Tablo 3.7’de özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 30’unun 1-5 yıl arası, % 45’inin 6-10 yıl arası, % 18’inin 11-15 yıl arası, % 8’inin ise 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.7 Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-5 yıl arası	31	29,8	30,1	30,1
	6-10 yıl arası	46	44,2	44,7	74,8
	11-15 yıl arası	18	17,3	17,5	92,2
	16 yıl ve üzeri	8	7,7	7,8	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Kayıp	Veri	1	1,0		
Toplam		104	100,0		

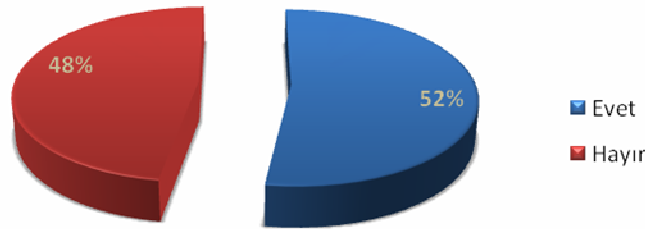


Şekil 3.7 Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda kurs ya da seminere katılma durumuna göre dağılımları Tablo 3.8’de özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların çatışma yönetimi konusunda kurs ya da seminere % 52’sinin katıldığı, % 48’inin ise katılmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.8 Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminere Katılma Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Evet	53	51,0	52,5	52,5
	Hayır	48	46,2	47,5	100,0
	Toplam	101	97,1	100,0	
Kayıp	Veri	3	2,9		
Toplam		104	100,0		



Şekil 3.8 Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Konusunda Kurs ya da Seminere Katılma Durumuna Göre Dağılımı

3.2. Özyeterlilik ve Çatışma Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun özyeterlilik ve çatışma düzeyleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 3.22'deki verilerden katılımcıların ağırlıklı olarak bütünleştirme ve uzlaştırma stratejilerini izledikleri, bu stratejiyi ödünverme, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Katılımcılar Özyeterlilik düzeylerini de ortanın üzerinde görmekte ve kendilerini yeterli hissetmektedirler.

Tablo 3.9 Çatışma ve Özyeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Bütünleşme	104	2,43	5,00	3,8326	,61576
Ödün Verme	104	2,50	5,00	3,6330	,54485
Hükmetme	104	2,00	5,00	3,5346	,69419
Kaçınma	104	1,50	5,00	3,4933	,73315
Uzlaşma	104	2,50	5,00	3,8173	,50631
Özyeterlilik	104	1,83	4,67	3,3634	,64751

3.3. Yöneticilerin Özyeterlilik Düzeylerinin Çatışma Stratejisi Seçimine Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi arasındaki ilişki regresyon ve kısmi korelasyon yöntemleri yardımıyla incelenmiştir.

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışmaları hükmetme yolu ile çözümleme eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.10'da verilmiştir.

H1:Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları hükmetme yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok hükmetme yoluyla çözümleneceklerdir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .000$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olara anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle araştırma hipotezi doğrulanmış ve yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok hükmetme yoluyla çözümlenecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.10 Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,952	,327		5,976	,000
	Özyeterlilik	,471	,095	,439	4,934	,000
a. Bağımlı Değişken: Hükmetme						

Yöneticilerin özyeterliliklerinin çatışmaları hükmetme yolu ile çözümlenme eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Tablo 3.11’de sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 19 düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Tablo 3.11 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,439 ^a	,193	,185	,62679
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Özyeterlilik				

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışmaları bütünleştirme yolu ile çözümlenme eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

H2:Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları bütünleştirme yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümleneceklerdir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .000$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ve yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümlenecekleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.12 Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,177	,316		10,065	,000
	Özyeterlilik	,195	,092	,205	2,116	,037
a. Bağımlı Değişken: Bütünleşme						

Yöneticilerin özyeterliliklerinin, çatışmaları bütünleştirme yolu ile çözümlenme eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Tablo 3.13'te sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 4 oranında gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.13 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,205 ^a	,042	,033	,60562
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Özyeterlilik				

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışmaları uzlaşma yolu ile çözümlenme eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.14'te verilmiştir.

H3: Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları uzlaşma yoluyla çözümlenmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok uzlaşma yoluyla çözümleneceklerdir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .002$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ve yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok uzlaşma yoluyla çözümlenecekleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.14 Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,028	,253		11,972	,000
	Özyeterlilik	,235	,074	,300	3,177	,002
a. Bağımlı Değişken: Uzlaşma						

Yöneticilerin özyeterliliklerinin çatışmaları uzlaşma yolu ile çözümlene eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Tablo 3.15'te sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 9 oranında gerçekleştiği belirlenmiştir.

Tablo 3.15 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,300 ^a	,090	,081	,48533
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Özyeterlilik				

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışmaları kaçınma yolu ile çözümlene eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.16'da verilmiştir.

H4: Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin özyeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha az kaçınma yoluyla çözümleneceklerdir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .001$, $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunduğu ve

yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları kaçma yoluyla çözme eğilimlerinin azalacağı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.16 Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,297	,314		4,135	,000
	Özyeterlilik	-,653	-,092	-,577	7,129	,000
a. Bağımlı Değişken: Kaçınma						

Yöneticilerin özyeterliliklerinin, çatışmaları kaçınma yolu ile çözümleme eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Tablo 3.17’de sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 32 oranında gerçekleştiği belirlenmiştir.

Tablo 3.17 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,577 ^a	,333	,326	,60189
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Özyeterlilik				

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile çatışmaları ödün verme yolu ile çözümleme eğilimleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak regresyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

H5: Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları ödün verme yoluyla çözümlenmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Yöneticilerin özyeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok ödün verme yoluyla çözümleneceklerdir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ($p = .000$, $p < 0.01$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunduğu ve yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları ödün verme yoluyla çözme eğilimlerinin azalacağı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.18 Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,134	,242		8,818	,000
	Özyeterlilik	-,446	-,071	-,529	6,304	,000
a. Bağımlı Değişken: Ödün Verme						

Yöneticilerin özyeterliliklerinin çatışmaları ödün verme ile çözümleme eğilimlerine etki derecesini gösteren model özeti Tablo 3.19’da sunulmuştur. Tablonun R Kare sütunundaki değerlerden söz konusu etkinin % 28 oranında gerçekleştiği belirlenmiştir.

Tablo 3.19 Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,529 ^a	,280	,273	,46447
a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Özyeterlilik				

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile ödün verme yoluyla çatışmaları çözümleme stilini kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

H6: Öz yeterliliği düşük olan yöneticilerin ödün verme yoluyla çatışmaları çözümleme stilini kullanma ihtimali yüksektir.

Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p = .000$, $p < 0.01$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik düzeyindeki artışın, ödün verme yoluyla çatışmaları çözümleme stilini kullanma ihtimalini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.20 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri		Özyeterlilik	Ödün Verme	
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Kardeş Sayısı & Kaçınıcı Çocuk & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Kursuna Katılma Durumu	Özyeterlilik	Korelasyon	1,000	-,549
		Anlamlılık	.	,000
		df	0	90
	Ödün Verme	Korelasyon	-,549	1,000
		Anlamlılık	,000	.
		df	90	0

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile kaçınma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir.

H7: Öz yeterliliği düşük olan yöneticilerin kaçınma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali yüksektir.

Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p = .004$, $p < 0.01$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak negatif anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle öz yeterliliği düşük olan yöneticilerin kaçınma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimalinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.21 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon				
Kontrol Değişkenleri		Özyeterlilik	Kaçınma	
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Kardeş Sayısı & Kaçınıcı Çocuk & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Kursuna Katılma Durumu	Özyeterlilik	Korelasyon	1,000	-,568
		Anlamlılık	.	,000
		df	0	90
	Kaçınma	Korelasyon	-,568	1,000
		Anlamlılık	,000	.
		df	90	0

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.22’de verilmiştir.

H8: Öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali yüksektir.

Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p = .006$, $p < 0.01$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle özyeterlilik düzeyi yüksek yöneticilerin uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimalinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.22 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri		Özyeterlilik	Uzlaşma
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Kardeş Sayısı & Kaçınıcı Çocuk & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Kursuna Katılma Durumu	Özyeterlilik	Korelasyon	1,000
		Anlamlılık	.
		df	90
	Uzlaşma	Korelasyon	,283
		Anlamlılık	,006
		df	90

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.23’de verilmiştir.

H9: Öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimali yüksektir.

Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p = .050$, $p \leq 0.05$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümüleme stilini kullanma ihtimalinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.23 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri		Özyeterlilik	Bütünleşme	
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Kardeş Sayısı & Kaçınıcı Çocuk & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Kursuna Katılma Durumu	Özyeterlilik	Korelasyon	1,000	,202
		Anlamlılık	.	,050
		df	0	90
	Bütünleşme	Korelasyon	,202	1,000
		Anlamlılık	,050	.
		df	90	0

Yöneticilerin özyeterlilikleri ile hükmetme yoluyla çatışmaları çözümü için kullanma ihtimali arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak kısmi korelasyon analiz yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.24'te verilmiştir.

H10: Öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin hükmetme yoluyla çatışmaları çözümü için kullanma ihtimali yüksektir.

Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p = .000$, $p < 0.01$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik düzeylerinin, hükmetme yoluyla çatışmaları çözümü için kullanma ihtimalini yükselttiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.24 Kısmi Korelasyon Analizi Sonuçları

Kontrol Değişkenleri		Özyeterlilik	Hükmetme	
Yaş & Cinsiyet & Medeni Durum & Eğitim Düzeyi & Kardeş Sayısı & Kaçınıcı Çocuk & Yönetici Olarak Çalışma Süresi & Çatışma Yönetimi Kursuna Katılma Durumu	Özyeterlilik	Korelasyon	1,000	,430
		Anlamlılık	.	,000
		df	0	90
	Hükmetme	Korelasyon	,430	1,000
		Anlamlılık	,000	.
		df	90	0

3.4. Yöneticilerin Özyeterlilik Düzeyleri ve Kullandıkları Çatışma Stratejisinin Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi

Bu bölümde yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi t-testi ve varyans analizi yöntemleri yardımıyla incelenmiştir.

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile yaşları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.25’te verilmiştir.

H11: Yöneticilerin özyeterlilik algılamaları onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H12: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların yaşlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden bütünleşme, ödün verme ve uzlaşma stilleri ile yaşları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında katılımcıların hükmetme ve kaçınma stilleri ve özyeterlilik düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 3.25 Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Özyeterlilik	Gruplar Arası	4,158	3	1,386	3,971	,010
	Grup İçi	34,896	100	,349		
	Toplam	39,054	103			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	2,411	3	,804	2,853	,041
	Grup İçi	28,166	100	,282		
	Toplam	30,577	103			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,216	3	,072	,145	,932
	Grup İçi	49,420	100	,494		
	Toplam	49,635	103			
Hükmetme	Gruplar Arası	,403	3	,134	,245	,865
	Grup İçi	54,960	100	,550		
	Toplam	55,363	103			
Kaçınma	Gruplar Arası	2,426	3	,809	3,372	,021
	Grup İçi	23,978	100	,240		
	Toplam	26,404	103			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,862	3	,287	,679	,567
	Grup İçi	42,323	100	,423		
	Toplam	43,184	103			

Bütünleşme, ödün verme ve uzlaşma stilleri kullanma durumunun yöneticilerin yaşına bağlı olarak değişimi Tablo 3.26’da sunulmuştur. Tablodaki ortalama değerlerden her üç stilin kullanma yoğunluğunun 31-40 yaş arasında bir artış gösterirken, 41-50 yaş arasında belirgin bir düşüş, 50 yaştan sonra tekrar artış yaşandığı gözlenmektedir.

Bu bulgudan hareketle bütünleşme, ödün verme ve uzlaşma stilleri kullanma yoğunluklarının yaşlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.26 Hükmetme Stratejisini Kullanma Durumunun Yöneticilik Pozisyonuna Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bütünleşme	20-30 arası	15	3,7143	,54264	,14011
	31-40 arası	37	4,0277	,46655	,07670
	41-50 arası	41	3,6272	,66308	,10356
	50 üzeri	11	4,1039	,73148	,22055
	Toplam	104	3,8326	,61576	,06038
Ödün Verme	20-30 arası	15	3,5000	,60093	,15516
	31-40 arası	37	3,7748	,58296	,09584
	41-50 arası	41	3,4919	,45788	,07151
	50 üzeri	11	3,8636	,49899	,15045
	Toplam	104	3,6330	,54485	,05343
Uzlaşma	20-30 arası	15	3,8667	,48058	,12408
	31-40 arası	37	3,9392	,49443	,08128
	41-50 arası	41	3,6341	,48765	,07616
	50 üzeri	11	4,0227	,49313	,14869
	Toplam	104	3,8173	,50631	,04965

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile cinsiyetleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.27’de verilmiştir.

H13: Yöneticilerin özyeterlilik algulamaları onların cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H14: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik algulamalarının ve çatışma yönetim stillerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.27 T-Testi Sonuçları

		Levene's Test		t-test		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Bütünleşme	Varyansların Eşitliği Vars.	,010	,921	,342	102	,733
	Varyans Eşitsizliği Vars.			,342	71,479	,734
Ödün Verme	Varyansların Eşitliği Vars.	8,655	,004	-1,183	102	,239
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-1,077	55,407	,286
Hükmetme	Varyansların Eşitliği Vars.	,351	,555	-,250	102	,803
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-,249	70,600	,804
Kaçınma	Varyansların Eşitliği Vars.	1,241	,268	-,821	102	,414
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-,800	66,346	,427
Uzlaşma	Varyansların Eşitliği Vars.	1,533	,218	-,070	102	,944
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-,074	82,466	,941
Özyeterlilik	Varyansların Eşitliği Vars.	,025	,874	,945	102	,347
	Varyans Eşitsizliği Vars.			,937	69,657	,352

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile medeni durumları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.28’de verilmiştir.

H15: Yöneticilerin özyeterlilik algulamaları onların medeni durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H16: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların medeni durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.28 Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Bütünleşme	Gruplar Arası	,701	2	,351	,923	,400
	Grup İçi	38,352	101	,380		
	Toplam	39,054	103			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,562	2	,781	2,719	,071
	Grup İçi	29,014	101	,287		
	Toplam	30,577	103			
Hükmetme	Gruplar Arası	1,031	2	,515	1,071	,346
	Grup İçi	48,604	101	,481		
	Toplam	49,635	103			
Kaçınma	Gruplar Arası	,125	2	,063	,115	,892
	Grup İçi	55,238	101	,547		
	Toplam	55,363	103			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,043	2	,021	,082	,921
	Grup İçi	26,361	101	,261		
	Toplam	26,404	103			
Özyeterlilik	Gruplar Arası	,484	2	,242	,572	,566
	Grup İçi	42,701	101	,423		
	Toplam	43,184	103			

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.29’da verilmiştir.

H17: Yöneticilerin özyeterlilik algılamaları onların eğitim düzeylerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H18: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların eğitim düzeylerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.29 Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Bütünleşme	Gruplar Arası	,746	3	,249	,649	,586
	Grup İçi	38,308	100	,383		
	Toplam	39,054	103			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,984	3	,661	2,314	,081
	Grup İçi	28,592	100	,286		
	Toplam	30,577	103			
Hükmetme	Gruplar Arası	,765	3	,255	,522	,668
	Grup İçi	48,870	100	,489		
	Toplam	49,635	103			
Kaçınma	Gruplar Arası	1,443	3	,481	,892	,448
	Grup İçi	53,920	100	,539		
	Toplam	55,363	103			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,212	3	,404	1,603	,193
	Grup İçi	25,192	100	,252		
	Toplam	26,404	103			
Özyeterlilik	Gruplar Arası	,542	3	,181	,424	,736
	Grup İçi	42,642	100	,426		
	Toplam	43,184	103			

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile kardeş sayıları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.30'da verilmiştir.

H19: Yöneticilerin özyeterlilik algılamaları onların kardeş sayılarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H20: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların kardeş sayılarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olara anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin kardeş sayılarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.30 Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Bütünleşme	Gruplar Arası	2,648	3	,883	2,424	,070
	Grup İçi	36,406	100	,364		
	Toplam	39,054	103			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,358	3	,453	1,549	,207
	Grup İçi	29,219	100	,292		
	Toplam	30,577	103			
Hükmetme	Gruplar Arası	,586	3	,195	,398	,755
	Grup İçi	49,050	100	,490		
	Toplam	49,635	103			
Kaçınma	Gruplar Arası	2,662	3	,887	1,684	,175
	Grup İçi	52,701	100	,527		
	Toplam	55,363	103			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,984	3	,328	1,290	,282
	Grup İçi	25,420	100	,254		
	Toplam	26,404	103			
Özyeterlilik	Gruplar Arası	2,440	3	,813	1,996	,119
	Grup İçi	40,744	100	,407		
	Toplam	43,184	103			

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile kaçınıcı kardeş oldukları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.31’de verilmiştir.

H21: Yöneticilerin özyeterlilik algılamaları onların kaçınıcı kardeş olduklarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H22: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, onların kaçınıcı kardeş olduklarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ile kaçınıcı kardeş oldukları arasında istatistiksel olara anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan özyeterlilik düzeyi ile kaçınıcı kardeş oldukları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öz çatışma yönetim stillerinin kaçınıcı kardeş olduklarına göre farklılık göstermediği bunun yanında özyeterlilik düzeyinin bu değişkenden etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.31 Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Bütünleşme	Gruplar Arası	1,452	3	,484	1,287	,283
	Grup İçi	37,243	99	,376		
	Toplam	38,695	102			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,451	3	,484	1,645	,184
	Grup İçi	29,108	99	,294		
	Toplam	30,559	102			
Hükmetme	Gruplar Arası	2,011	3	,670	1,428	,239
	Grup İçi	46,478	99	,469		
	Toplam	48,489	102			
Kaçınma	Gruplar Arası	2,642	3	,881	1,668	,179
	Grup İçi	52,264	99	,528		
	Toplam	54,905	102			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,600	3	,200	,777	,510
	Grup İçi	25,479	99	,257		
	Toplam	26,079	102			
Özyeterlilik	Gruplar Arası	4,639	3	1,546	3,987	,010
	Grup İçi	38,395	99	,388		
	Toplam	43,033	102			

Özyeterlilik düzeylerinin yöneticilerin kaçınıcı çocuk olduklarına bağlı olarak değişimi Tablo 3.32’de sunulmuştur. Tablodaki ortalama değerlerden sonuncu çocuk olanların özyeterlilik düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle son çocuk olan yöneticilerin diğerlerinden daha yüksek özyeterliliğe sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.32 Özyeterlilik Düzeylerinin Yöneticilerin Kaçınıcı Çocuk Olduklarına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Özyeterlilik	1'inci Çocuk	32	3,5012	,61678	,10903
	2'inci Çocuk	44	3,2228	,63776	,09615
	3 ve Üzeri Çocuk	21	3,2341	,62949	,13737
	Sonuncu Çocuk	6	4,0480	,48713	,19887
	Toplam	103	3,3597	,64954	,06400

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile yöneticilik yapma süreleri arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.33'te verilmiştir.

H23: Yöneticilerin özyeterlilik algılamaları yöneticilik yapma sürelerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H24: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, yöneticilik yapma sürelerine göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden ödün verme dışındaki değişkenler ile yöneticilik yapma süresi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin ödün verme stilleri ve yöneticilik yapma süreleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 3.33 Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
Bütünleşme	Gruplar Arası	5,506	3	1,835	5,416	,002
	Grup İçi	33,548	99	,339		
	Toplam	39,053	102			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,784	3	,595	2,048	,112
	Grup İçi	28,752	99	,290		
	Toplam	30,536	102			
Hükmetme	Gruplar Arası	6,234	3	2,078	4,764	,004
	Grup İçi	43,183	99	,436		
	Toplam	49,417	102			
Kaçınma	Gruplar Arası	5,564	3	1,855	3,695	,014
	Grup İçi	49,691	99	,502		
	Toplam	55,255	102			
Uzlaşma	Gruplar Arası	2,418	3	,806	3,327	,023
	Grup İçi	23,981	99	,242		
	Toplam	26,399	102			
Özyeterlilik	Gruplar Arası	3,522	3	1,174	2,961	,036
	Grup İçi	39,253	99	,396		
	Toplam	42,775	102			

Yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve özyeterlilik düzeylerinin yöneticilik yapma sürelerine bağlı olarak değişimi Tablo 3.34'te sunulmuştur. Tablodaki ortalama değerlerden bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma durumları ile özyeterlilik düzeylerinin 6-10 yıl arasında düştüğü daha sonra yöneticilik yılına bağlı olarak arttığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.34 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Özyeterlilik Düzeylerinin Yöneticilik Yapma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bütünleşme	1-5 yıl arası	31	3,8479	,55932	,10046
	6-10 yıl arası	46	3,6403	,60109	,08863
	11-15 yıl arası	18	4,0159	,61570	,14512
	16 yıl ve üzeri	8	4,4643	,45657	,16142
	Toplam	103	3,8324	,61877	,06097
Hükmetme	1-5 yıl arası	31	3,4968	,79141	,14214
	6-10 yıl arası	46	3,3435	,58067	,08562
	11-15 yıl arası	18	3,7667	,60682	,14303
	16 yıl ve üzeri	8	4,2000	,65027	,22991
	Toplam	103	3,5301	,69604	,06858
Kaçınma	1-5 yıl arası	31	3,6172	,69383	,12462
	6-10 yıl arası	46	3,2536	,69098	,10188
	11-15 yıl arası	18	3,7130	,77292	,18218
	16 yıl ve üzeri	8	3,9375	,71790	,25382
	Toplam	103	3,4964	,73602	,07252
Uzlaşma	1-5 yıl arası	31	3,8226	,50495	,09069
	6-10 yıl arası	46	3,6848	,48715	,07183
	11-15 yıl arası	18	3,9861	,51071	,12038
	16 yıl ve üzeri	8	4,1875	,41726	,14752
	Toplam	103	3,8180	,50874	,05013
Özyeterlilik	1-5 yıl arası	31	3,5125	,62170	,11166
	6-10 yıl arası	46	3,1530	,65448	,09650
	11-15 yıl arası	18	3,5623	,56416	,13297
	16 yıl ve üzeri	8	3,4687	,65152	,23035
	Toplam	103	3,3572	,64758	,06381

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisi ile çatışma yönetimi kursu alma durumları arasındaki ilişki aşağıdaki hipotez kullanılarak varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.35’te verilmiştir.

H25: Yöneticilerin özyeterlilik algılamaları çatışma yönetimi kursu alma durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

H26: Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri, çatışma yönetimi kursu alma durumlarına göre önemli bir farklılık gösterecektir.

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerden bütünleştirme dışındaki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin özyeterlilik algılamalarının ve bütünleştirme dışındaki çatışma yönetim stillerinin çatışma yönetimi kursu alma durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.35 Varyans Analizi Sonuçları

		Levene's Test		t-test		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Bütünleşme	Varyansların Eşitliği Vars.	,028	,866	-2,824	99	,006
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-2,817	96,806	,006
Ödün Verme	Varyansların Eşitliği Vars.	1,064	,305	,121	99	,904
	Varyans Eşitsizliği Vars.			,121	94,891	,904
Hükmetme	Varyansların Eşitliği Vars.	,756	,387	-,313	99	,755
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-,311	92,140	,757
Kaçınma	Varyansların Eşitliği Vars.	5,847	,017	1,343	99	,182
	Varyans Eşitsizliği Vars.			1,324	86,308	,189
Uzlaşma	Varyansların Eşitliği Vars.	,006	,937	-1,536	99	,128
	Varyans Eşitsizliği Vars.			-1,537	98,313	,128
Özyeterlilik	Varyansların Eşitliği Vars.	,374	,542	,205	99	,838
	Varyans Eşitsizliği Vars.			,205	98,087	,838

Yöneticilerin bütünleştirme stilini kullanma yoğunluğunun çatışma yönetimi kursuna katılma durumuna bağlı olarak değişimi Tablo 3.36’da sunulmuştur. Tablodaki ortalama değerlerden çatışma yönetimi eğitimi alanların bütünleştirme stilini daha fazla kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.36 Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Özyeterlilik Düzeylerinin Yöneticilerin Yapma Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

	Çatışma Yönetimi Kursuna Katılma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Bütünleşme	Hayır	53	3,6631	,58507	,08037
	Evet	48	4,0005	,61546	,08883

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 35'i kadın, % 65'i erkektir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 14'ü 20-30 yaşında, % 36'sı 31-40 yaşında, % 39'u 41-50, % 11'i ise 51 yaş ve üzerindedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu 31-50 yaş aralığındadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; % 21'i bekar, % 64'ü evli, % 14'ü eşinden boşanmıştır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu evlidir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; % 1'i lise ve altı, % 66'sı üniversite, % 27'si yüksek lisans, % 6'sı ise doktora mezunudur. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu üniversite mezunudur. Yüksek lisans mezunlarının sayısı da azımsanmayacak orandayken, doktora mezunları azınlıkta kalmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; % 11'i 1 kardeşe, % 36'sı 2 kardeşe, % 38'i 3 kardeşe, % 16'sı ise 4 ve üzeri kardeşe sahiptirler. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu 2 ve 3 kardeşe sahiptirler.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; % 31'i 1'inci çocuk, % 43'ü 2'inci çocuk, % 20'si 3'üncü ve üzeri çocuk, % 6'sının ise ailenin son çocuğudur. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılanların çoğunluğu ailesinin 1. veya 2. çocuğudur.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; % 30'u 1-5 yıl arası, % 45'i 6-10 yıl arası, % 18'i 11-15 yıl arası ve % 8'i 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; çatışma yönetimi konusunda %52'si kurs ya da seminerlere katılmış, % 48'i ise katılmamıştır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası çatışma yönetimi konusunda kurs veya seminere katılmıştır. Bu çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun kurs veya seminerlere katıldığı sonucuna varılmıştır. Yurt dışında yapılan bir araştırmaya göre ise okul yöneticilerinin çatışma konusunda yeterince eğitim almadıkları sonucuna varılmıştır.

Özyeterlilik ve çatışma düzeyine ilişkin sonuçlar

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; çatışma çözümlerinde ağırlıklı olarak bütünleştirme ve uzlaştırma stratejilerini uyguladıkları, bu stratejiyi ödün verme, hükmetme ve kaçınma stratejilerinin izlediği sonucuna varılmıştır. Yurt dışında yapılan bir araştırmaya göre ise, uzlaştırma stratejisinden ziyade her iki tarafı da memnun etmeye yönelik bütünleşme stratejisi daha çok tercih edilmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticiler; özyeterlilik düzeylerini de ortanın üzerinde görmekte olup kendilerini yeterli hissetmektedirler.

Yöneticilerin özyeterlilik düzeylerinin çatışma stratejisi seçimine etkilerine ilişkin sonuçlar:

- Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları hükmetme yoluyla çözümlemeleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok hükmetme yoluyla çözümlenecekleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları bütünleştirme yoluyla çözümlemeleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümlenecekleri sonucuna varılmıştır.
- Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları uzlaşma yoluyla çözümlemeleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu,

yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok uzlaşma yoluyla çözümlenecekleri sonucuna varılmıştır.”Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu yurt dışında yapılan araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılanların ‘kaçınma’ stratejisini çok nadir kullandıkları, ‘işbirlikçi’ stratejilere ve ‘takım çalışması’na daha fazla eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri çatışma yönetimini iletişime dayalı bir davranış olarak görmektedirler.

- Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmeleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları kaçınma yoluyla çözümlenmelerinin azalacağı sonucuna varılmıştır.
- Yöneticilerin özyeterlilikleriyle çatışmaları ödün verme yoluyla çözümlenmeleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilikleri arttıkça çatışmaları ödün verme yoluyla çözümlenmelerinin azalacağı sonucuna varılmıştır.
- Yöneticilerin özyeterlilikleri ile ödün verme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilik düzeyindeki artışın, ödün verme yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanma ihtimalini azalttığı sonucuna varılmıştır.
- Yöneticilerin özyeterlilikleri ile kaçınma yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, öz yeterliliği düşük olan yöneticilerin kaçınma yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanma ihtimalinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- Yöneticilerin özyeterlilikleri ile uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanmaları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilik düzeyi yüksek yöneticilerin uzlaşma yoluyla çatışmaları çözümlenme stilini kullanma ihtimalinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

- Yöneticilerin özyeterlilikleri ile bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümü arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, özyeterliliği yüksek olan yöneticilerin bütünleştirme yoluyla çatışmaları çözümü stili kullanma ihtimalinin yüksek olduğu görülmüştür.
- Yöneticilerin özyeterlilikleri ile hükmetme yoluyla çatışmaları çözümü arasında istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yöneticilerin özyeterlilik düzeylerinin, hükmetme yoluyla çatışmaları çözümü stili kullanma ihtimalini yükselttiği sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin özyeterlilik düzeyleri ve kullandıkları çatışma stratejisinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin çatışmayı çözme stillerinden; bütünleşme, ödün verme ve uzlaşma stilleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunurken, hükmetme ve kaçınma stilleri ve özyeterlilik düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişki istatistik açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin çatışmayı çözme stillerinden; bütünleşme, ödün verme ve uzlaşma stillerini kullanma yoğunlukları 31-40 yaş arasında bir artış gösterdiği, 41-50 yaş arasında belirgin bir düşüş gösterdiği ve 50 yaştan sonra tekrar artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin özyeterlilik algılamaları ve çatışmayı çözme stilleri ile cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kardeş sayıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, diğer bir ifade ile yöneticilerin özyeterlilik algılamalarının ve çatışma yönetim stillerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve kardeş sayılarına göre farklılık göstermediği görülmüştür.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; özyeterlilik düzeyleri ile kaçınıcı kardeş oldukları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Son çocuk olan yöneticilerin diğerlerinden daha yüksek özyeterliliğe sahip oldukları görülmüştür.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin; özyeterlilik algıları ve çatışmayı çözme stillerinden ödün verme dışındakiler ile yöneticilik yapma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmakta, yöneticilerin bütünleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma durumları ile özyeterlilik düzeylerinin 6-10 yıl arasında düştüğü daha sonra yöneticilik yılına bağlı olarak arttığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin; özyeterlilik algıları ve çatışmayı çözme stillerinden bütünleştirme dışındakiler ile çatışma yönetimi kursuna katılmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmadığı, yöneticilerin özyeterlilik algılamalarının ve bütünleştirme dışındaki çatışma yönetim stillerinin çatışma yönetimi kursu alma durumlarına göre farklılık göstermediği, çatışma yönetimi eğitimi alan yöneticilerin bütünleştirme stilini daha fazla kullandıkları görülmüştür.

ÖNERİLER

- Yöneticilerin özyeterliliklerini artırmalarına ve çatışma çözme stratejilerine yönelik olarak hizmet içi eğitimler ve özyeterliliği geliştirici aktiviteler düzenlenmelidir.
- Okullarda çatışma yaşanmaması için çalışanlar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, çatışmaların çıkmadan önlenmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Bakanlık düzeyinde okullarda iletişim ve çatışmadan kaynaklanan sorunların belirlenmesi, nedenlerinin araştırılarak olası çözümlerin üretilmesi ve çatışmaların yönetilmesine yönelik uygun politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırmacının Önerileri

- Araştırmanın benzerleri daha fazla yöneticiler üzerinde gerçekleştirilip çıkan sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Liselerde yaşanan çatışmaların sonuçlarının işlevselliği araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Açıkalin, A (1998). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: PegemA.
- Akçakaya, M. (2003). *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*. **Kamu-İş**, 7 (2), 1-27
- Akın, Semiha. (2007) *Meme Kansерli Hastaların Yaşam Kaliterleri ve Öz-Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi.
- Akkoyunlu, B., Orhan, F., Umay, A. (2005). *Bilgisayar Öğretmenleri İçin Bilgisayar Öğretmenliği Özyeterlilik Ölçeği Geliştirme Çalışması*. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (29), 1-8
- Asunakutlu, T., Safran, B., Akgöl, A., (2004). *Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma*. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 5 (1), 169-191
- Asunakutlu, T., Safran, B., (2004), *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma*. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(1),26-38
- Atiker, M. (2004). *Çatışma*, <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf> , Konya Ticaret Odası Etüd ve Araştırma Servisi, Bilgi Raporu (15.09.2009).
- Aydın, M. (1994). **Eğitim yönetimi, kavramlar, kurumlar, süreçler, ilişkiler**. İstanbul: PegemA Yayıncılık.
- Bandura, A. (1994). *Self Efficacy*. İn V.S.Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior, (Volume. 4, pp.71–81), New York: Academic Pres, (Reprinted in H.Friedman.(Ed.), Encyclopedia of mental health, San Diego, Academic Pres. <http://www.des.emory.edu/mfp/Bandura1994EHB.pdf> ,(15.09.2009).
- Bandura, A.(1989) *Social cognitive theory*, İn R.Vasta (Ed.), Annals of Child Development. Vol.6, Six Theories Of Child Development (pp.1-60), Greenwich, CT: JAI Pres. <http://www.des.emory.edu/mfp/Bandura1989ACD.pdf> , (15.09.2009).

Bandura, A., ve diğeri (2001). *Self Efficacy Beliefs As Shapers Of Children's Aspirations and Career Trajectories*. **Child Development**, 72 (1), 187-206

Basım, H. N., Korkmazıyrek, H., Tokat, A.O. (2008). *Çalışanların Özyeterlilik Algılamasının Çalışanların Özyeterlilik Algılamasının Sektöründe Bir Araştırma*. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 121-130

Başaran, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Kadıoğlu Matbaası

Başaran, İ.E. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Feryal Matbaası, Ankara

Başaran, İ.E. (2004). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PegemA

Can, H. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: AdımYayıncılık

Çetin, M. , Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). *Academics' Conflict Management Styles*. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(2), 155-162

Dee, J.R., Henkin, A.B. (2000). *Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Managed Schools*. **Journal of Educational Administration**, 38 (2), 142–158

Dipaola, M.F., Hoy, W.K. (2001). *Formalization, Conflict, and Change: Constructive and Destructive Consequences in Schools*. **International Journal of Educational Management**, 15 (5), 238–244

Dinçer, Ö. Fidan, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım

Dubrin A.J. (2005). **Fundamentals of Organizational Behavior**. Third Edition, Australia: Thomson South-Western

Elizabeth M. ve diğeri (2004). *Conflict Resolution Styles, Self-Efficacy, Self Control, and Future Orientation of Urban Adolescent*. **Professional School Counseling**, 8 (1), 73-80,

Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım

Eren, E.(2003). **Yönetim ve Organizasyonlar. (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)** 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım

Erkuş, A., Tabak, A. (2009). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), 213-242

- Ertürk, M. (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım
- Euwema M.C., Vliert E.V. ve Bakker A.B. (2003). *Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior*. **The International Journal of Conflict Management**, 14 (2), 119-139.
- Genç, N. (2007). **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş sistemler ve Yaklaşımlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gençtürk, A. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Alguları Ve İş Doyumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly Jr., J.H., (2000). **Organizations: Behavior StructureProcesses**. Tenth Edition, Boston: Irwin McGraw-Hill,
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsel, M., (1997). **Okul Yönetimi**. Konya: Mikro Basım-Yayım
- Hagen, K. M.(1998). *Enhancing Teaching Self-Efficacy İn Preservice Teachers Through Direct Experience, Vicarious Experience, And Persuasion*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) University of Nebraska.
- İpek, C.(2000). *Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları*. Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. (219-242).Ankara: Anı Yayıncılık.
- Jonkman, N. (2006). *Management of Conflict by Principals in Selected Soshanguve Secondary Schools*, **Department of Educational Studies, Faculty of Education, Tshwane University of Technology**,
- Karip, E. (2003). **Çatışma Yönetimi**. 3. Baskı. Ankara: PegemA.
- Kasap, B. (2006). *Yıldız Teknik Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Çatışma Yaklaşımları, Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimin Enstitüsü.
- Kgomo, S.M., (2006), *Conflict Management of Women Principals in Primary Schools in Hammanskraal, Gauteng*, Master Thesis, University of South Africa,
- Koçel, T. (1984), **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (1998). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım.

- Korkmaz, S. (1994). *Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*. **Verimlilik Dergisi**, (1), 77-94
- Linnenrink, E. A., Pintrich, P.R. (2003). *The Role Of Self-Efficacy Beliefs In Student Engagement And Learning In The Classroom*. **Reading & Writing Quarterly**, 19 (2)119- 137
- Maccabe, P. P.(2003). *Enhancing Self-Efficacy For High Stakes Reading Tests*. **Reading Teacher**, 57 (1) , p12-20
- Margolis, H.; McCabe, P.P.(2006). *Improving Self-Efficacy and Motivation: What to Do, What to Say*. **Intervention in School & Clinic**, 41 (4), 218-227
- Marijane, F.(1999). *Aplay Therapy Intervention And Its Relationship To Self-Efficacy And Learning Behaviors*. **Professional School Counseling**, 2 (3), 194-204
- Mcmaster, P.B.(2005). *The Develoment Of Self-Efficacy In The Teaching Of Reading*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) The College of William and Mary in Virginia.
- Mirzeoğlu, N. (2005). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama*. **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, III (2) 51-56
- Moberg, P.J. (2001). *Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations*. **The International Journal of Conflict Management**, 12 (1), 47-.68.
- Otacıoğlu, S.G. (2008). *Müzik Öğretmenliği Okul Deneyimi I Uygulamalarına Katılan Öğretmen Adaylarının Öz Etkililik-Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi*. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 32 (1),163-170
- Öztürk, M. (2003). **İşletme fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**. İstanbul:Papatya Yayınevi.
- Peker, Ö., Aytürk, N. (2002). **Yönetim Becerileri**. 2. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi,
- Rackely, R. A. (2004). *A Longitudinal Investigation Of Change In Teacher Efficacy And Perceptions Of Leadership Following Participation In A Technology Integration Program*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Studies Of Teaxs A&M University.
- Rahim, M.A., (2000). *Empirical Studies on Managing Conflict*. **The International Journal of Conflict Management**, 11 (1), 5-8.
- Rahim, M.A. (2001). **Managing Conflict in Organizations**. *Third Edition*, Quorum Books Greenwood Publishing Group, Westport, CT
- Rahim, M.A. (2002), *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. **The International Journal of Conflict Management**, 13 (3),206-235.

- Robbins, S.P. (1993), **Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications**. New Jersey: Prentice Hall,
- Robbins,S.P., ve Coulter, M., (2003). **Management, Seventh Edition**. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Schunk, D. H (1991). *Self Efficacy and Academic Motivation*. **Educational Psychologist**. Summer/Fall, 26 (3-4), 207-231
- Schunk, D. H.(2001). *Self-Efficacy and Skill Development: Influence of Task Strategies and Attributions*. **Journal of Educational Research**, 79 (4), 238-244
- Solmuş T. (2004). **İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sutschek, L B. (2003). *Conflict Resolution Style and Experience in Management: Moderating The Effects of Gender*, Department of Communication Studies
- Şimşek, M. Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Taştan, S. (2008). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. <http://www.duyguforum.com/orgutsel-catisma-ve-catisma-yonetimi>, (19.09.2009).
- Telman, N.,Ünsal, P. (2005). **İnsan İlişkilerinde İletişim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. Bektaş, M. (2008). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). **Örgütsel Davranış**. Malatya: Özmert Ofset.
- Türnüklü, A. (2007). *Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 49 (13), 29–159
- Uğurlu F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri.*(Yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal Keskin G, Orgun, F. (2006).*Öğrencilerin Öz Etkilik –Yeterlilik Düzeyleri Ve Başa Çıkma Stratejilerinin Değerlendirilmesi*. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, (7),92-99
- Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M. ve Özer, N. (2009). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik Algıları*. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9 (17), 1-16

EKLER

Ek1: Anket Soruları

Sayın Yönetici,

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde **bireysel özelliklerinizi** öğrenmeye yönelik kısa sorulardan sonra ikinci bölümde çatışmalar da gösterdiğiniz davranışı ölçmeye yönelik **örgütsel çatışma soruları** ve son bölümde kendi yeterliliğinizi nasıl algıladığınıza yönelik **öz yeterlilik soruları** mevcuttur.

I. Bu bölümde bireysel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

1. Yaşınız:

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

3. Ailenizin kaçınıcı çocuğusunuz.

1. 2. 3. 4 ve üstü

4. Ailenizde kardeş sayınız.

1 2 3 4 ve üstü

5. Medeni Durumunuz:

Bekar Evli Boşanmış

6. En son aldığınız eğitim diploması:

Lise ve altı Üniversite Yüksek Lisans Doktora

7. Çalıştığınız pozisyondaki unvanınız:

Müdür Müdür Yardımcısı

8. Yönetici olarak toplam çalışma süreniz:

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

9. Çatışma yönetimi konusunda herhangi bir kursa ya da seminere katıldınız mı?

Evet Hayır

II. Örgütsel Çatışma Soruları

Çalışma arkadaşlarınızdan farklı olabilirsiniz ya da onlarla anlaşmazlık, uyuşmazlık yaşayabilirsiniz. Aşağıdaki ifadeleri bir yönetici olarak, yönettiğiniz kurumda ortaya çıkan çatışmaların üstesinden nasıl geldiğinizi yansıtacak şekilde cevaplayınız. Mümkünse bu ifadelere en son yaşadığınız çatışma durumunu hatırlayarak cevap vermeye çalışınız. Verdiğiniz cevaplar doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. İş arkadaşınızla olan çatışmalarda gösterdiğiniz davranışı en iyi biçimde yansıtan cevap, en sağlıklı cevap olacaktır.

	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2.Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	5	4	3	2	1
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	5	4	3	2	1
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle çalışırım.	5	4	3	2	1
7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	5	4	3	2	1
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	5	4	3	2	1
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	5	4	3	2	1
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim	5	4	3	2	1
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	5	4	3	2	1
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.	5	4	3	2	1
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.	5	4	3	2	1
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum	5	4	3	2	1
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
17. İş arkadaşlarımla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	5	4	3	2	1
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	5	4	3	2	1
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.	5	4	3	2	1
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	5	4	3	2	1
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	5	4	3	2	1

22. Sorunlara en iyi çözümleri bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	5	4	3	2	1
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	5	4	3	2	1
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım	5	4	3	2	1
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	5	4	3	2	1
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	5	4	3	2	1

III. Aşağıdaki sorular bireysel öz yeterlilik bilincini ölçmeye yöneliktir.

	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Eğer bir şey çok karmaşık görünürse denemeye bile yeltenmem.	5	4	3	2	1
2. Çok zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	5	4	3	2	1
3. Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken, eğer başlangıçta başarılı olamazsam hemen vazgeçerim	5	4	3	2	1
4. Plan yaptığımda, o planı hayata geçirebileceğimden eminimdir.	5	4	3	2	1
5. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam,başarana kadar denemeye devam ederim.	5	4	3	2	1
6. Hoşlanmadığım bir şeyi yapmak durumunda kaldığımda, bitirene kadar o işte ısrarcı olurum.	5	4	3	2	1
7. Bir şey yapmaya karar verdiğimde,doğrudan o iş üzerinde çalışmaya başlarım.	5	4	3	2	1
8. Başarısızlık, beni sadece daha azimli bir şekilde denemeye yöneltir.	5	4	3	2	1
9. Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, bu hedeflere nadiren ulaşıyorum.	5	4	3	2	1
10. Hayatımda karşılaştığım çoğu problemi halletme konusunda kendimi kabiliyetli görmüyorum.	5	4	3	2	1
11. Beklenmeyen sorunlar oluştuğunda, onları çok iyi halledemem.	5	4	3	2	1
12. Bir şeyler yapma kabiliyetim konusunda kendimi güvensiz hissederim.	5	4	3	2	1

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 5542/61701
Konu: Uygulama(Hikmet PARLAR)


05 Haziran 09

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İLGİ: a)Valilik Makamının 05.06.2009 gün ve 060-5503/61512 sayılı oluru.
b)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 17.04.2009 gün ve 4110/1170 sayılı yazısı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Hikmet PARLAR'ın, ilimiz Anadolu yakası Ticaret Meslek Liselerinde "Ticaret Meslek Lisesi Yöneticilerinin Özyeterlik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları arasındaki ilişki-İstanbul İli Anadolu Yakası"konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMIRCI
Müdür a.
Müdürü Yardımcısı

EK-1 İlgî (a) Valilik Oluru
EK-2 Anket soruları



NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.060/ 5503/61512
Konu: **Anket**
(Hikmet PARLAR)

05/06/09

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi a) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nün 17.04.2009 tarih ve 4110/1170 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Okul ve Kurumlarda yapılacak araştırma ve araştırma desteğine yönelik izin ve uygulama yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 28.05.2009 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hikmet PARLAR'ın ilimizdeki Anadolu yakası Ticaret Meslek Liselerinde ""Ticaret Meslek Lisesi Yöneticilerinin Özyeterlilik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları Arasındaki İlişki-İstanbul İli Anadolu Yakası"" konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Yukarıda adı geçen öğrencinin Anadolu Yakası Ticaret Meslek Liselerinde uygulanmak üzere belirtilen konuda anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda ilgi (c) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ali ÖZER
Millî Eğitim Müdür

Ek-1.İLGİ(a) yazı ve ekleri

OLUR
05/06/2009

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

ÖZGEÇMİŞ

08.06.1974 tarihinde Antakya'da doğdum.1985'te Atatürk İlkokulu'nu,1992'de Antakya Lisesi'ni bitirdim.1993 yılında kazandığım Hacettepe Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünü 1997 yılında bitirdim.

1998 yılında MEB 'de öğretmen olarak göreve başladım.1999-2000 yılında askerlik görevimi yedek subay olarak yaptım.2005 yılında MEB'de başladığım müdür yardımcılığı görevine.halen devam etmekteyim.Kariyer hedefim Lisans eğitimim süresince edindiğim bilgi ve becerilerimi,eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programında edineceğim bilgi ve birikimle geliştirerek hizmet edeceğim kurumlara,edindiğim bilgi birikimi ile olumlu yönde katkılarda bulunup eğitim yönetiminin tüm süreçlerinde söz sahibi olabilmektir.

Evli ve iki çocuk babasıyım. Kitap okumaktan,müzik dinlemekten ve tarihi kültürel yerleri gezmekten hoşlanırım.Orta derecede İngilizce biliyorum.

Hikmet PARLAR
Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni
Müdür Yardımcısı