

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLER VE
YÖNETİCİLERİN OKULLARDA YAŞANAN ÇATIŞMA
NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ (KARŞIYAKA ÖRNEĞİ)**

Bengü AYDIN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

DANIŞMAN ADI

Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

İSTANBUL, Haziran 2015

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLER VE
YÖNETİCİLERİN OKULLARDA YAŞANAN ÇATIŞMA
NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ (KARŞIYAKA ÖRNEĞİ)**

**Bengü AYDIN
(122035007)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

DANIŞMAN ADI

Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

İSTANBUL, Haziran 2015

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLER VE
YÖNETİCİLERİN OKULLARDA YAŞANAN ÇATIŞMA
NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ (KARŞIYAKA ÖRNEĞİ)

Bengü AYDIN
(122035007)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih : .. / .. /2015

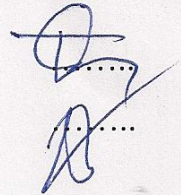
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN

Diğer Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Turhan ŞENGÖNÜL

Yrd. Doç. Dr. Kemal ALTIPARMAK

İmza



İSTANBUL, Haziran 2015

ÖNSÖZ

Çatışma, kişiler ya da grupların amaçlarındaki, kişiliklerindeki, algılarındaki, çıkarlarındaki ve diğer birçok durumlarındaki farklılıklardan kaynaklanan bir olgudur. Öyleyse çatışma farklılıkların doğal bir sonucudur denilebilir. Hayatın her kesiminde var olan çatışma, çalışmamızda örgütsel anlamda ele alınmıştır. Örgütler belirli bir amaç için toplanmış/oluşturulmuş kuruluşlardır. Örgütü oluşturan bireylerin de farklı amaçları ve kişilikleri vardır ve çatışma kaçınılmazdır. Stres yaratan, maddi ve manevi açıdan kayıplara sebebiyet verebilen bu olgu, iyi yönetildiği takdirde fırsata dönüştürülebilir. Çeşitli faaliyet alanlarında oluşturulan örgütler, çalışmamızda eğitim alanı olarak ele alınmış ve araştırma ilkokullarda yapılmıştır. İlkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmamın gerçekleşmesinde, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyen ve yol gösteren değerli tez danışmanın Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN' e başta olmak üzere; İngilizce alan yazında büyük destek sağlayan arkadaşım Mediha ERDOĞAN ve kuzenim Nihan BOLATKALE ÇAKIR'a; geliştirmiş olduğu anketi kullanmama izin verdiği için Sayın Buket BAŞAK' a, tezimin uygulama aşamasında zaman ve emek harcayarak çalışmama katkı sağlayan değerli yönetici ve öğretmenlerimize, sabırları, maddi ve manevi destekleri için, varlıklarıyla bana güç katan, güveni ve bitmeyen sevgileriyle daima yanımda olan kardeşim Begüm AYDIN'a, annem Gülsen AYDIN' a ve babam Avni AYDIN' a; ayrıca emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Bengü AYDIN

BEYAN

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

Bengü AYDIN
İSTANBUL-2015

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	i
BEYAN	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
SEMBOL LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
ŞEKİL LİSTESİ	xv
TABLO LİSTESİ	xvi
BÖLÜM I GİRİŞ VE AMAÇ	1
GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM DURUMU	1
1.2 PROBLEM CÜMLESİ	3
1.3 ALT PROBLEMLER	3
1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.6 SAYILTIKLAR.....	4
1.7 SINIRLILIKLAR	4
1.8 TANIMLAR	4
BÖLÜM II GENEL BİLGİLER	5
2.1 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	5
2.1.1 Çatışmanın Tanımı.....	5
2.1.2 Örgütün Tanımı	7

2.1.3 Örgütsel Çatışmanın Tanımı	8
2.1.4 Örgütsel Çatışmanın ve Yönetiminin Önemi	9
2.1.5 Çatışmanın Sonuçları.....	11
2.2 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA YÖNETİM KURAMLARI	13
2.2.1 Geleneksel (Klasik) Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı	13
2.2.2 Davranışsal (Neo-Klasik) Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı	14
2.2.3 Etkileşimci (Modern) Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı.....	15
2.3 ÇATIŞMA TÜRLERİ	17
2.3.1 Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar	17
2.3.1.1 Fonsiyonel Çatışmalar	18
2.3.1.2 Fonsiyonel Olmayan Çatışmalar	18
2.3.2 Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	18
2.3.2.1 Potansiyel Çatışma	19
2.3.2.2 Algılanan Çatışma	19
2.3.2.3 Hissedilen Çatışma	19
2.3.2.4 Açık Çatışma	20
2.3.3 Taraflarına Göre Çatışmalar	20
2.3.3.1 Kişilerin Kendi İçindeki Çatışma.....	21
2.3.3.1.1 Engellenme	22
2.3.3.1.2 Amaç Çatışması.....	22
2.3.3.1.3 Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	22
2.3.3.1.4 Psikolojik Çatışma	23
2.3.3.2 Kişiler Arası Çatışmalar	24
2.3.3.3 Kişiler ile Gruplar Arasındaki Çatışmalar	25
2.3.3.4 Gruplar Arası Çatışmalar	25

2.3.3.5 Bölümler Arası Çatışmalar	26
2.3.3.6 Örgütler Arası Çatışmalar	26
2.3.4 Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	26
2.3.4.1 Dikey Çatışma.....	27
2.3.4.2 Yatay Çatışma.....	27
2.3.4.3 Emir-Komuta-Kurmay Çatışması	27
2.4 ÇATIŞMA OLGUSUNUN SINIRLARI	28
2.4.1 Rekabet.....	28
2.4.2 Saldırganlık.....	29
2.4.3 İşbirliği.....	29
2.4.4 Çatışma ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	30
2.5 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ	31
2.5.1Çatışma Evreleri.....	32
2.6 ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	34
2..6.1 İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık.....	35
2..6.2 Belirli Kaynakların Paylaşılması.....	35
2..6.3 Algılama Farklılıkları.....	35
2..6.4 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlik	36
2..6.5 İletişim Noksanlıkları.....	36
2..6.6 Statü Farklılıkları	37
2..6.7 Yönetici Tarzları Arasındaki Farklılıklar	37
2..6.8 Çıkar Farklılıkları	38
2..6.9 Kişilik Farklılıkları.....	38
2..6.10 Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler.....	38
2..6.11 İşçi İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar	39

2..6.12 Örgüt İçi Güç Mücadelesi.....	39
2..6.13 Örgütün Büyüklüğü.....	40
2..6.14 Amaç Farklılıkları.....	40
2..6.15 Denetim Biçimi	41
2..6.16 Ben'in/Ego'nun Doyumsuzluğu	41
2..6.17 Kadro Atamalarındaki Sorunlar	42
2..6.18 Üst Yönetimin Çalışanların Beklentilerini Dikkate Almadan Verdikleri Kararlar.....	42
2.7 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ YOLLARI	42
2.7.1 Zorlama	43
2.7.2 Kaçınma	43
2.7.3 Kabullenme.....	44
2.7.4 Problem Çözme	44
2.7.5 Uzlaşma	45
2.7.5.1 Pazarlık.....	45
2.7.5.2 Üçüncü Taraf (Hakem) Müdahalesi	45
2.7.5.3 Oylama	46
2.7.5.4 Farklılıkları Paylaşma.....	46
2.7.6 Uyma.....	46
2.7.7 Hükmetme-Üstünlük Kurma.....	47
2.7.8 Üst Hedefler Oluşturma.....	47
2.7.9 Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması.....	48
2.7.10 Güç Kullanma	48
2.7.11 Politik Yöntem	48
2.7.12 Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi	49
2.7.13 Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme.....	49

2.7.14 Meşgul Etme Yöntemi	50
2.8 ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN ÖLÇÜMÜ	50
2.9 ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE BAŞVURULAN STRATEJİLER	51
2.9.1 Kaybetme-Kaybetme Stratejisi	51
2.9.2 Kazanma-Kaybetme Stratejisi.....	51
2.9.3 Kazanma-Kazanma Stratejisi.....	52
2.10 UYGUN STRATEJİ SEÇİMİ	52
2.11 YAPILAN ÇALIŞMALAR	53
2.11.1 Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	53
2.11.2 Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	63
BÖLÜM III TEZ ÇALIŞMALARI.....	67
3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	67
3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ	67
3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	67
3.4 VERİ TOPLAMA ARACI.....	70
3.5 VERİLERİN TOPLANMASI.....	72
3.6 VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	72
BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM	74
4.1 PROBLEM CÜMLESİNE İLİŞKİN BULGULAR	74
4.2 ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR	76
BÖLÜM V TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
5.1 TARTIŞMA	83
5.2 SONUÇLAR	86
5.3 ÖNERİLER.....	87
5.3.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	87

5.3.2 Araştırmacılar İçin Öneriler.....	88
KAYNAKLAR.....	89
EKLER.....	98
EK 1 Araştırma İzin Yazısı.....	99
EK 2 Kullanılan Ankete Ait İzin Yazısı.....	102
EK 3 Veri Toplama Aracı (atışma Değerlendirme Anketi).	103
EK 4 İzmir'deki İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları	106
Ek 5 Karşıyaka'daki İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları	108
ÖZGEÇMİŞ.....	110

ÖZET

İLKOKULLARDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLER VE YÖNETİCİLERİN OKULLARDA YAŞANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (KARŞIYAKA ÖRNEĞİ)

Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerini tespit etmek ve bu görüşlerin ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, branşına, okul türüne, görev türüne, yaşına, okulundaki görev süresine ve kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırma, betimsel tarama türü bir çalışmadır.

Evren, 2013-2014 eğitim öğretim yılı İzmir İlinde resmi ve özel ilkokullarda görevli toplam 360 müdür, 637 müdür yardımcısı, 9164 sınıf öğretmeni ve 2031 branş öğretmeni olmak üzere toplam 12192 kişiden oluşmaktadır.

Karşıyaka İlçesinde faaliyette bulunan resmi ve özel ilkokullarda 799 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. Dağıtılan 799 anketten resmi ilkokullardan 524'ü geri toplanmış, 20 anket çift seçenek işaretleme ya da cevapsız soru bırakılması nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Özel ilkokullardan ise geri toplanan 105 anketin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır. Böylece örneklem 609 kişiden oluşmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, 2010 yılında Buket BAŞAK tarafından oluşturulan, “Kişisel Bilgiler”, “Okullarda Çatışmaların Nedenlerinin Tespiti”, “Okullarda Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler” başlıklı üç kısımdan oluşan “Çatışma Değerlendirme Anketi” kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak Portable IBM SPSS Statistics v17 istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Frekans, yüzde, bağımsız örneklem t testi, One Way ANOVA, Kruskal Wallis ve LSD testi teknikleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre en yüksek çatışma nedeni olarak olayları, davranışları algılama farklılıkları, en düşük çatışma nedeni

olarak ise örgütün büyüklüğü görülmüştür. En yüksek çatışma çözümü olarak; uzlaşma, en düşük çatışma çözümü olarak da çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi olarak belirtilmiştir. İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, okulunda çalışma sürelerine göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin yaş, okul türü ve kıdemlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları arasında, görev türlerine göre okullarda yaşanan çatışma çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışma Yönetimi

Tarih: Haziran 2015

ABSTRACT

OPINIONS OF TEACHERS AND MANAGERS EMPLOYED IN SCHOOLS REGARDING THE CAUSES AND RESOLUTION OF CONFLICTS EXPERIENCED IN SCHOOLS (THE CASE OF KARŞIYAKA)

The purpose of this study is to determine the opinions of teachers and managers employed in primary schools regarding the causes and resolutions of conflicts experienced in schools, and to determine whether these opinions vary according to the gender, marital status, branch, type of school, type of duty, age, duration of employment at the school, and the severance of the teachers and managers. The study was performed in the form of descriptive scanning.

The research population is composed of 12192 persons in total, namely 360 principals, 637 deputy principals, 9164 form teachers and 2031 branch teachers employed in state and private primary schools in 2013-2014 educational year in the province of İzmir.

799 teachers and managers are employed in the state and private primary schools in the district of Karşıyaka. Out of 799 questionnaires distributed in state schools, 524 were collected, 20 questionnaires were considered invalid due to the selection of multiple answers or leaving some questions unanswered. In private primary schools, all of the 105 questionnaires collected were evaluated. Thus, the sample was composed of 603 persons.

For the purposes of this study, the “Conflict Evaluation Questionnaire” prepared by Buket BAŞAK in 2010 consisting of three parts entitled “Personal Details” “Determining the Causes of Conflicts in Schools”, “Considerations Regarding the Resolution of Conflicts in Schools” was used as the data collection instrument. The data obtained were transferred to electronic environment and analyzed by means of the

Portable IBM SPSS Statistics v17 package. Frequency, percentage, independent sample T- test, One Way ANOVA, Kruskal Wallis, and LSD test techniques were used.

According to the findings derived from the opinions of teachers and managers, the highest cause of conflict is the differences in perceiving incidents or behaviors, and the lowest cause of conflict is the size of the organization. Accordingly, the highest resolution of conflict was specified as reconciliation, and the lowest resolution was changing the seats of the parties to the conflict. No significant variation was detected among the scores given by teachers and managers working in primary schools regarding the causes and resolution of conflicts experienced in schools by their gender, marital status, branch, type of school, and duration of employment in the school. A significant difference was found amongst the scores regarding the causes of conflicts experienced in schools by age and severance of the teachers and managers; and a significant difference was found amongst the scores regarding the resolution of conflicts experienced in schools by the type of duty.

Keywords: Organizational Conflict, Causes of Conflict, Conflict Management

Date: June 2015

SEMBOL LİSTESİ

- X_{ort}** : Aritmetik Ortalama
- \bar{X} : Aritmetik Ortalama
- F** : Frekans
- T** : T-Testi Sonucu Elde Edilen Değer
- N** : Katılımcı Sayısı
- SS** : Standart Sapma
- Ss** : Standart Sapma
- Sd** : Serbestlik Derecesi
- P** : Anlamlılık Derecesi
- LSD** : En Küçük Anlamlı Fark Testi

KISALTMALAR

M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
SPSS	: İstatistik Analiz Programı
Anova	: Varyans Analizi
Akt:	: Aktaran
Ed.	: Editör
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
s.s.	: Sayfa sayısı
s.	: Sayfa

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 2.1 Çatışma Türleri	21
Şekil 2.2 Çatışma-İşbirliği İlişkisi	29

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo	2.1 Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	16
Tablo	2.2 Çatışmanın Evreleri	33
Tablo	3.1 Araştırma Evreninin Görev Türüne Göre Dağılımı.....	68
Tablo	3.2 Örneklemin Demografik Dağılımı.....	68
Tablo	4.1 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşadıkları çatışma nedenleri.....	74
Tablo	4.2 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşadıkları çatışma çözümleri	75
Tablo	4.3 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi.....	77
Tablo	4.4 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	77
Tablo	4.5 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Branşlarına Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	78
Tablo	4.6 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Okul Türlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi.....	79

Tablo 4.7 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Görev Türlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi	79
Tablo 4.8 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Yaşlarına Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi	80
Tablo 4.9 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Okulunda Çalışma Sürelerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin One Way ANOVA Testi	81
Tablo 4.10 İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden ve Çözüm Puanlarına İlişkin One Way ANOVA Testi.....	81

BÖLÜM I GİRİŞ ve AMAÇ

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, sayıltıları ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

1.1 PROBLEM DURUMU

Çatışma, yaşamın her alanında var olan önemli bir olgudur. Çatışma kişiler arasındaki farklılıkların doğal bir sonucudur. Bir organizasyonun performansının yüksek olması, çatışmaların doğru olarak algılanması ve yönetilmesine büyük ölçüde bağlıdır (Başak, 2010: 58). Çalışma ortamında var olan çatışma, doğru yönetilmediğinde sonuçları hem kişileri hem örgütleri olumsuz etkileyebilir. Ancak çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması veya hiç olmaması da durgunluğa yol açacağından yine olumsuz etki yaratabilir (Ertürk, 2009).

Çatışmaların belirli sınırlar içerisinde ve iyi yönetilmeleri halinde yıkıcı etkilerinden ziyade örgütler için yenilik, değişim, yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlaması, iletişimi ve ilişkileri geliştirmesi gibi olumlu sonuçlar doğurabilir. Yani doğru yönetilebilen çatışmalar örgütün ilerlemesine, gelişmesine ve değişimine katkıda bulunmaktadır denilebilir (Akkirman, 1998). Çatışma farklılıklardan kaynaklanan bir olgu olduğuna göre ve hayatın her kesiminde var olduğu gibi örgütlerde de var olabildiğine göre önemli olan bu farklılıkları doğru yönetmek ve yenilikçi bakış açısıyla hareket etmektir. Yani farklılıkları değerlendirerek yeni fikirler üretilebilir, örgütün gelişimine katkıda bulunulabilir.

Çatışmayı iyi bir şekilde yönetmek, onun ortaya çıkartmış olabileceği olumsuzlukları ortadan kaldırabildiğine göre, çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler ve bunların etkinliklerinin belirlenmesi önemlidir (Ertürk, 2009: 6). Araştırmaların sonuçlarına göre, iyi bir şekilde yönetilen belli bir dozdaki çatışma, hem gruptaki dinamizmi ayakta

tutmak, hem de gruptaki fikir ayrılıkları ve farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek için oldukça yararlı da olabilmektedir. Bu durumda çatışmadan kaçınmak ya da yaşandığında onu hemen ortadan kaldırmak için harekete geçmek çatışmayı yönetmek açısından ideal yöntemler değildir (Ertürk, 2009: 1).

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlıklar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi ve çözümü yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Yönetici esas itibarıyla farklılıkları yöneten kişidir (Koçel, 2011: 645). Birey ve örgüt açısından arz ettiği önem dolayısıyla, yönetici, çatışma konusunda yeterli ve sağlıklı bilgilere zamanında sahip olmak zorundadır. Çünkü, günümüzde yöneticilik, temelinde insan davranışının bulunduğu örgüt içi çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yöneltme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır (Şimşek, 2002: 287).

Grup üyelerinin çatışma durumunda hangi çatışma yönetimi stilini kullandıklarının tespiti, gerçekte çatışma konusunda nasıl bir tavır alacaklarını gösterebilir. Bu ise, çatışmanın nasıl bir şekilde alacağı, nasıl sonuçlanacağı, hatta başlayıp başlamayacağı ile ilgili bilgi verebilir. Örneğin, kaçınma gibi bazı stiller uygulandığında çatışmanın ortaya çıkması bile mümkün olmayabilir. Bu açıdan grup üyelerinin çatışma yönetimi stillerini incelemek önemlidir (Ertürk, 2009: 19). Organizasyonlarda çatışma nedeninin tespit edilmesi çözümünün de tespitine neden olabilir. Eğer yönetici, çatışma yönetimini iyi sağlayabiliyorsa; çatışmaları yıkıcı sonuçlanmadan nedenlerini belirleyebilir ve gerekli tedbirleri alabilir. Ya da olumlu sonuçlar doğurabilecek çatışmaları önceden görebilir, çatışmayı fırsata çevirebilir.

Şu halde sorun, kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan bu olayın (çatışmanın) özelliklerini, nedenlerini ve başlıca çözüm yollarını incelemek ve bu konuda yöneticileri bilinçli kılmaktır (Koçel, 2011: 646).

İlkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okul içinde yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri, hem yöneticilere hem öğretmenlere bilgi verecek ve yol gösterecektir.

1.2 PROBLEM CÜMLESİ

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çatışma çözümlerine ilişkin görüşleri nedir?

1.3 ALT PROBLEMLER

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri;

- cinsiyetine
- medeni durumuna
- branşına
- okul türüne
- görev türüne
- yaşına
- okulundaki görev süresine
- kıdeme

göre farklılık göstermekte midir?

1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ile çatışma çözümlerine ilişkin görüşlerini ve bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, önceki çatışma yönetimi çalışmalarına dayalı olarak, ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ile çatışma çözümlerine ilişkin görüşlerini belirleyerek, çatışma yönetimi çalışmalarında yararlı olacak bulgular sağlayarak çatışma konusunda eğitime ve okul yöneticilerine yol göstermiş olacaktır.

1.6 SAYILTILAR

Seçilen araştırma teknikleri bu araştırmanın amacına, konusuna ve sorunların çözülmesine uygundur. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin veri toplama aracımıza verdikleri cevaplar gerçek görüşleri olarak kabul edilmektedir.

1.7 SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Karşıyaka İlçesindeki resmi ve özel ilkokullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler ile sınırlıdır.
2. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okulda yaşanan çatışma nedenleri ve çatışma çözümlerine ilişkin alguları, araştırmada kullanılan ölçme araçlarında yer alan sorularla sınırlıdır.

1.8 TANIMLAR

İlköğretim Okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri dört yıl süreli ve zorunlu ilkokulu ile dört yıl süreli ve zorunlu ortaokuldan oluşan bir Milli Eğitim ve Öğretim Kurumudur. (MEB İlköğretim ve Eğitim Kanunu, madde.7,2012).

İlköğretim Okulu Yöneticileri: İlköğretim okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılarını ifade eder.

Sınıf Öğretmeni: Alanı sınıf öğretmeni olup, ilköğretim okulunda 1 ile 4. sınıflardan birini okutan öğretmeni ifade eder.

Branş Öğretmeni: Alanı bir veya bir grup dersin öğretmenliği olan öğretmeni ifade eder.

Çatışma: Bireyler ya da gruplar arasında çıkan anlaşmazlıklar veya farklılıklar gibi nedenlerden kaynaklanan bir olgudur.

BÖLÜM II GENEL BİLGİLER

Araştırmanın bu bölümünde çatışma ile ilgili kavramsal temeller üzerinde durulmaktadır. Örgütsel çatışmanın tanımı ve önemi, örgütsel çatışma konusunda yönetim kuramları, çatışma ile örgütsel performans arasındaki ilişki, çatışma türleri, çatışma süreci, çatışma nedenleri ve çözüm stratejileri ile ilgili konular incelenmiştir.

2.1 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Bu kısımda; çatışmanın, örgütün ve örgütsel çatışmanın tanımı ve örgütsel çatışmanın önemine yer verilmiştir.

2.1.1 Çatışmanın Tanımı

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılara 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 gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine gerek olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2003: 609). Literatür taramasında çatışma ile ilgili farklı alanlarda çeşitli tanımlara rastlanmaktadır.

Önder (2008), çatışmayı; istekleri, değerleri ve inançları farklı birbiri ile iletişim ve etkileşim içinde olan kişi veya grupların kıt kaynakların ya da gücün kullanımında öncelikli olma isteği sonucu gelişen, her zaman şiddet içermeyen dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır.

Çatışma iki ya da daha fazla birey arasında çeşitli nedenlerden ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Kaya, 2008:1)

Başak (2010), çatışmayı, bireyler arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak karşımıza çıkan anlaşmazlık olarak tanımlamıştır.

Karip (1999), çatışmayı; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreç olarak tanımlamıştır.

Kılınç (1985), davranışsal açıdan çatışmayı, muhalefeti esas alan, karşıt tarafların hedef, amaç ve değerlerinin birbirleriyle uyuşmamasına dayanan, dolaysız ve kişisel bir karşıtlık şekli olarak tanımlamıştır.

Çatışma, iki ya da daha fazla birey arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Sözlük anlamı uyarınca çatışma anlaşmazlık, bağdaşmazlık, fikir ayrılığı, uyumsuzluk, tartışma, kavga ve mücadele gibi açılımlara sahiptir (Gürüz ve Gürel, 2009: 377).

Çatışma, aynı anda ulaşılmaması olanaksız olan birden fazla güdünün işin içine girdiği ortamlarda çıkar (Cüceloğlu, 2000: 288).

Çatışma, kavramının genelde bizlerde çağrıştırdığı ilk anlamlar, kavga, savaş, mücadele gibi olumsuzluklar içerir. Bunun için de toplumlarda, gerek bireyler, gerekse gruplar arasında birlik ve beraberlik duygularının egemen olması için olağanüstü çabalar harcanır. Oysa çatışma, hem toplumlarda, hem de doğada sürekli vardır (Sarpkaya, 2002: 416). Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler gruplar ve örgütler ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Türk ve Süngü, 2004). Gerçekten çatışma çok farklı şekillerde, farklı seviyelerde ve farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta bu da kavramın tanımlanmasında zorluk yaratmaktadır. Ancak hangi nedene bağlı olarak, hangi şekilde ve seviyede bir çatışmadan bahsedilirse bahsedilsin hepsinde ortak olarak taraflar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup bir taraf içinde olup bir taraf diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabasındadır (Ataman, 2001:471). Çatışmanın temel sorununu anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme olarak sıralayabiliriz (Fettahlıoğlu, 2012: 279). Çatışma, insanın bulunduğu her ortam ve durumda kaçınılmazdır ve yaşamın doğasında bulunan bir olgudur (Erkuş, 2008: 164). Gerek demografik gerekse tutum olarak birbirinden çok farklı bireylerin aynı çalışma ortamını paylaşmaları çatışmanın doğasını oluşturmaktadır (Serin vd., 2014: 25).

Kısaca çatışmanın bir etkileşim durumu olduğu, tarafların algılama düzeyleri, olumsuz ve olumlu yönleri sahip olduğu, tarafların amaç, düşünce ve görüş farklılıklarından meydana gelen anlaşmazlık, uyuşmazlık ve zıtlıktan ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Şentürk, 2006: 8)

Çoğu insan yaşamı boyunca çeşitli türlerde çatışmayla karşılaşmıştır. Hatta kimi zaman özel hayatlarında ya da örgütsel yaşamlarında bunun farkında bile olmamışlardır (Süküt, 2008: 10). Çalışmamızda bahsedilen çatışma türü örgütsel çatışma olmakla birlikte literatürde ifade edilen örgütün ve örgütsel çatışmanın tanımı aşağıda belirtilmiştir.

2.1.2 Örgütün Tanımı

Örgüt, herhangi bir kuruluşu amaçlarına en kısa yoldan, en az emekle, en verimli biçimde ulaştırmak için, insan ve madde yönünden işlerin bölünmesini ve yine aynı amaçla birleştirilmesini sağlayan yapı kurma ve bu yapıyı biçimlendirme oluşumudur (Süküt, 2008: 9).

Örgüt -organization-, gündelik yaşamın her alanını kapsayan bir yapıdır. Daha geniş bir ifadeyle örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde oluşturdukları eylem ve güç birliğine yönelik bir yapıdır. Bir işi gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve söz konusu faaliyet kapsamında belirli görev, sorumluluk ve yetkileri yerine getiren kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren yapı örgüt olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 12-13). Örgütlü yaşam insanlık tarihi ile var olagelmiş bir olgudur. Toplumsal yaşam içerisinde ve doğayla mücadelede bireylerin birbirlerine ihtiyacı örgütsel oluşumları gerekli kılmıştır. Bu oluşumlar, karşılaşılan problemlerin çözümünde kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir (Arslantaş ve Özkan, 2012:231).

Bir bakıma örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Örgütler, savunma, sanayi, sağlık, eğitim gibi alanlarda sundukları mal ve hizmetler yoluyla içinde buldukları toplumun yaşam standardını belirlerler (Can vd., 2011: 15). Bu çalışma, eğitim alanında yer alan örgüt olarak, ilköğretim okullarının birinci kademesi olan ilkokulları kapsamaktadır.

Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır (Tezcan, 2012: 4). Eğitim sistemi, bireylerde olumlu davranış değişiklikleri kazandırarak, bireylerin toplumda uyumlu bir

şekilde yaşayabilmeleri için hayata hazırlar. Kalkınma için, ekonominin ihtiyacı olan yetişmiş nitelikli insanlar eğitim ile sağlanır. Toplumun kültürünü yeni nesillere aktarma, bu kültürü yaşatma ve zenginleştirmek eğitimin işlevlerindedir. Bu nedenlerden dolayı eğitim sistemi toplumun varlığını devam ettirmesinde önemli rol oynayan sosyal bir sistemdir (Süküt, 2008: 44).

Formal örgütlerin birçoğundan farklı olarak, okullarda örgütsel ve yönetsel sorunların kaynağını oluşturan bir “insan” ögesi vardır. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve iş görenler okulda ve okulun işleyişinde her biri ayrı birtakım rollere sahiptir ve çeşitli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu nedenle de, okulun yönetimi karmaşık bir nitelik kazanmaktadır. Aslında, insanoğlunun sosyal buluşları arasında en karmaşık olanı okuldur (Gedikoğlu, 1997).

Okul, toplumsal açık bir sistemdir. Her okul, birbirine benzemekle birlikte kendine özgü özellikleri olan bir sistemdir (Başaran, 1982: 84). Toplumsal bir sistem olarak formal örgüt modeli, okulların örgütsel yaşamlarında çeşitli çatışmaların meydana gelebileceğini göstermektedir. Kurumsal olarak, sistemin tüm temel boyutlarında ve bu boyutlar arasında çatışmanın doğması olasıdır (Aydın, 2010: 235). Her kurumda olduğu gibi okullarda da çatışmanın varlığı kaçınılmazdır (Konak ve Erdem, 2015). Eğitim örgütlerinde, farklı değer yargılarına sahip bireylerin yoğun etkileşim içerisinde bulunması nedeniyle diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanabilir (Özgan, 2006: 4). Çatışma, okul örgütlerini geliştirdiği gibi, örgüt içi enerjiyi sürekli canlı tutmaktadır (Nural vd., 2012: 198).

2.1.3 Örgütsel Çatışmanın Tanımı

Yönetim biliminde, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken Marry Parker Follet olmuştur. Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır (Özgan, 2006: 13).

Çatışmaların ortaya çıkmasında temel faktör, insanlar arasındaki farklılıklardır. Kişiler arasındaki değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı gibi farklılıkların nedeni, kişilerin farklı kültür ortamından gelmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu da örgüt içindeki çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir (Akkirman, 1998: 2).

Örgütsel çatışma genel olarak şöyle tanımlanabilir: Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütle çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir (Erol, 2009: 7). Diğer bir tanıma göre ise, bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 2003: 609).

Çatışma konusunda çok farklı tanım ve kavramların varlığı konunun anlaşılmasını güçleştiren bir durum yaratmaktadır. Kavram tartışmasına girmeden, biz bu terimi örgütsel çatışmanın yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtacak biçimde tanımlama yoluna gideceğiz. Bu anlamda örgütsel çatışma kavramı, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002: 287-288).

2.1.4 Örgütsel Çatışmanın ve Yönetiminin Önemi

Zaman içinde yönetim anlayışındaki gelişmeler paralelinde değişik yönlerine odaklanılarak tanımlanan ve ele alınan çatışma olgusu, başta örgütler olmak üzere, insanın bulunduğu bütün sosyal yapıların doğasında vardır. Bununla birlikte, çatışma olgusundan ziyade, çatışmanın yönetimi kritiktir. Zira örgütsel çatışma, olumlu ve olumsuz etkileri, nasıl yönetildiğine bağlı olarak ortaya çıkan çift kutuplu bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda çatışmaların örgütlerde öğrenme, gelişme ve yaşamını devam ettirme ile sonuçlanabilmesi için yönetilmeleri gereklidir (Tunç ve Kutanis, 2013: 34). İnsan kaynaklarının yönetimi yalnızca işgören temini, seçimi ve kadrolama değil aynı zamanda örgütsel verimlilik, başarı, güdüleme, iletişim, stres, kriz, çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar vb. bunların yönetimidir (Demir, 2010: 199).

Örgütsel çatışmalar; çatışan tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2). Çatışma, olumsuz ve yıkıcı sonuçların yanı sıra olumlu ve yapıcı sonuçlar doğurma ihtimali olan bir olgudur. Olası bir çatışmayı işbirliğine ve kazanıma dönüştürmek mümkündür. Sürecinin yıkıcı etkilerini ortadan

kaldırmak ve yapıcı niteliğini ön plana çıkarmak için, çatışmanın kontrol altına alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda olası bir çatışmayı kontrol altına alarak, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak şekilde dönüştürmek çatışma yönetimi (conflict management) olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 378). Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı bir çerçeveden değerlendirilmesi anlamı taşır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 332).

Çatışma olgusu, insan hayatının her döneminde olduğu gibi örgütsel bünyede de var olan bir kavramdır. Özellikle işletme örgütlerinde ortaya çıkan çatışmalar; üretimin ve üretkenliğin en yüksek düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi; işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin oluşturulabilmesi gibi pek çok amaçtan dolayı çok iyi analiz edilmelidir, ortaya çıkış nedenleri açıkça belirlenerek işletme çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde, stratejiler seçilip çatışmadan kaçınma ya da destekleme yollarına gidilmelidir (Kılınç, 1985).

Sonuç olarak günümüz örgütlerinde gerek performansın sürekli artırımına yönelik çabaların, gerekse çatışmaların ortaya çıkmasının doğal bir süreç olduğu; ancak bu doğal sürecin lider yönetim tarafından iyi analiz edilip yönetilmesi gerektiği ve sürekli olarak gözlenmesi gerektiği bir gerçektir (Özmutaf, 2007: 59). Etkili lider, çatışmayı örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak görür ve ona karşı olumlu bir bakış açısı geliştirir (Doğan, 2012: 227).

Eğitim kurumları da çatışmaların yoğun yaşandığı örgütler arasındadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin çatışmaları doğru çözümlenmeleri, iyi yönetilebilmeleri ve insanı ve onun davranışlarına yön veren kişilik özellikleri konusunda farkındalık kazanmaları son derece önemlidir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014: 296).

Eğitim sistemindeki sorunların temelde eğitim yönetimi sorununa bağlı olduğu kabul edilmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009: 137). Grupların amaçlar üzerinde odaklaşması, öğretmenler arasındaki açık iletişim, karşılıklı güven ve destek, beceriler etkili çatışma yönetiminin bir işlevi olarak kabul edilebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 1999). Nitekim bilgiye dayalı örgütler çatışmaya eğilimli örgütlerdir ve çatışma yönetimi de yöneticilerin diğer bir görevidir. Çalışanları yatıştırarak ve onları çatışmalardan uzak tutarak bu durum başarılamaz, ancak çatışmaları, yönetilebilir bir düzeyde tutarak ve kimseye zarar vermeden güdüleyici bir enerjiye dönüştürerek amaca ulaşılabilir (Nurmi, 1998: 29-30; Akt. Durna, 2005). Demokratik eğitim sistemlerinin temellerini oluşturan okullarda, gereken etkililik, verimlilik ve kalitenin sağlanabilmesi, hem yönetim hem de

öğretim hizmetlerinin alanlarında öğrenim ve liyakat sahibi insan kaynaklarınca yürütülmesi gerekir (Özbaş ve Akbaşı, 2013: 72).

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi ve çözümlenmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir (Koçel, 2011: 645). Yöneticilerin göstermeleri gereken davranışlar konusunda bilgilendirilmeleri ve becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Bozkurt, 1995). Bu sebeple yöneticinin çatışma nedenlerini ve çatışma çözüm stratejilerini bilmesi çalışanların performansı ve örgüt geleceği açısından önemlidir.

2.1.5 Çatışmanın Sonuçları

Kılınç (1985)' a göre, örgütlerce istenen ve istenmeyen çatışma sonuçları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

Örgütlerce istenen çatışma sonuçları;

- ✓ Örgütsel çatışmalar, belirli bir durumda ayrık taraflar arasında yakınlaşma duyulmasıyla sonuçlanabilir;
- ✓ Çatışma sonucu eski liderlik tarzının yetersizliği anlaşılabilir, yeni bir liderlik biçimi gelebilir,
- ✓ Çatışma sonucunda eski amaçlar, yerlerini daha iyi ve gelişmiş amaçlara bırakabilir;
- ✓ Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bazı bölümler arası çatışma durumları sonucu, bireylerin örgütsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını ve boşalmalarını sağlayabilecekleri ortamlar (mesela informal grup tartışmaları), bizzat örgüt tarafından sağlanabilir.
- ✓ Bölümler arası çatışma, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu arttırabilir.
- ✓ Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına yol açarak yeniliği arttırabilir;
- ✓ Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden; tarafların her biri kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlarlar;
- ✓ Çatışma, grupların kendilerini bilincine varmalarını sağlar;

- ✓ Çatışma; insanların yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.

Örgütlerce istenilmeyen çatışma sonuçları:

- ✓ Örgütsel çatışma, çatışan taraflardan birinin zihni sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir;
- ✓ Tarafları yıpratıcı bir mücadele iş yerinde vaktin ve paranın boşa gitmesine yol açar. Çatışmanın varlığı bir yana, sırf çatışma konusunda yazılan yazılar dahi para ve zaman kaybına yol açar.
- ✓ Çatışma, örgütsel amaçların saptırılmasına yol açabilir.
- ✓ Çatışma, çatışan tarafların amaçlarını örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir.

Karip'e göre (1999), çatışma şu konularda yarar sağlamaktadır. 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.

Rahim' göre (1992), çatışmanın iyi yönetilmemesi, personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır. Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Stres ve bıkkınlık,
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
- İş doyumu ve performansın düşmesi,
- Değişime karşı direnmenin artması, ve
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması (Akt. Karip, 1999: 24-25).

Genel anlamda çatışmalar, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açan bir kavram olarak ele alınmasına rağmen, etkin şekilde yönetilebilen çatışmaların örgüte getirdiği olumlu sonuçlarının ortaya konulması, çatışmaya yeni bir anlam kazandırmaktadır (Akkirman, 1998: 3).

2.2 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA YÖNETİM KURAMLARI

Çatışma örgütler için her dönemde karşımıza önemli bir kavram olarak çıksa da, literatüre bakıldığında kavrama değişik bakış açıları olduğu görülmektedir. Çatışmayı sosyal hayatın hatta birey olmanın normal bir sonucu olarak gören ve örgüte faydaları olabileceğini kabul eden yaklaşımın aksine, çatışmayı örgüt için yıkıcı bir unsur olarak kabul eden dönemler de olmuştur (Ünlü vd., 2014: 253).

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, örgütlerin gelişimi için vazgeçilmezdir. Yaşanan çatışmaların örgüt için olumlu sonuçlanıp sonuçlanmayacağı büyük ölçüde yöneticinin çatışmaya bakış açısı, kullandığı yöntemlere bağlıdır. Geçmişten günümüze yöneticiler çeşitli yönetim yaklaşımlarından etkilenmişler ve örgütlerde yaşanan çatışmaları döneme hakim olan yönetim yaklaşımının etkisi altında yönetmişlerdir. Bu yüzden de yönetim yaklaşımları, çatışma yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir (Şentürk, 2006: 8). Stephen P.Robbins, örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar; geleneksel, davranışsal ve etkileşimci (interactive) yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2002: 288).

2.2.1 Geleneksel (Klasik) Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı

Foyal, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor bu yaklaşımın başlıca temsilcilerindendir. Etkisi 1940'lı yıllara kadar devam etmiştir. Geleneksel yaklaşımı temsil eden yönetim bilimciler iş, verim ve örgüt yapısına önem vermişlerdir (Özgan, 2006: 16).

Kılınç (1985), bu felsefeye göre; çatışmanın yıkıcı olarak görüldüğünü ve ne surette olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerektiğini, bunun da yönetimin üzerine düşen bir görev olarak kabul edildiğini belirtmiştir.

Örgütün yapı ve işleyişi üzerinde tamamen negatif etkiler yaratacağı düşünülen bu olgu, klasik yönetimin öncüleri tarafından mekanik yapılar aracılığıyla önlenmeye çalışılmıştır (Ataman, 2001:471-472). Çatışma olayı kesinlikle yıkıcı olarak ele alınmakta ve ne olursa olsun kaçınılması gerekmektedir. Çatışmanın bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve isteklerine duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya çıkmıştır (Süküt, 2008: 12). Klasik yönetim düşüncesi tüm

çatışmaları gereksiz ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak ele almaktadır (Ataman, 2001: 476).

Eğitim örgütlerinin birer sosyal sistem olması nedeniyle, klasik yönetim kuramı anlayışına uygun olarak yönetilmesi beklenemez. İnsanın makine gibi görüldüğü bir örgütte, örgüt yapısını oluşturan ilişkiler, insanların kendilerini gerçekleştirmesine imkan sağlamaz (Kapusuzoğlu, 2008: 145). Çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu felsefe günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir (Kılınç, 1985).

Sonuç olarak, klasik yaklaşımın etkisinde kalmış bilim adamları, çatışmayı örgütün etkililiği için bir tehdit unsuru olarak görmüşler ve baskıcı yöntemler kullanarak engellemeye çalışmışlardır. Fakat çatışmayla ilgili kararlar verilirken, insan kaynakları boyutunu göz ardı etmişlerdir. Bu da çatışmaların büyük ölçüde örgüt açısından olumsuz şekilde sonuçlanmasına yol açmıştır. Bu gibi eksikliklerden doğan ihtiyaçla davranışçı yaklaşım doğmuştur (Şentürk, 2006: 9).

2.2.2 Davranışsal (Neo-Klasik) Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı

Bu görüş, Mary Parker Follet' in yapıcı çatışmanın değerini 1920'lerde fark etmesiyle gelişmiştir. Davranışçılar çatışmayı benimsemiş ve karmaşık örgütlerin yapıları gereği çatışma içinde bulduklarının bilincine varmışlardır. Yine bu görüştekiler çatışmanın çoğunlukla bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkları kaldırma anlamına geldiğini öne sürerek; çatışma yönetiminin bireyler ve gruplar arası çatışmaları kabul etme ve destekleme anlamına geldiğini söylemişlerdir (Kılınç, 1985). İnsan ilişkileri modelinde, çatışma kaçınılmaz olduğu için kabul edilmesi gerekmektedir. Bu anlayış, çatışmanın varlığını; çatışmanın ortadan kaldırılamayacağı ve hatta bunun işletmenin işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilediği şeklinde açıklamaktadır (Topaloğlu, 2011: 256).

Geleneksel yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışçılar, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını; bazı çatışmaların toplumsal işlevlerde verimi arttırdığını savunurlar (Özgan, 2006: 17).

İnsan ilişkileri yaklaşımı ve bu yaklaşımın etkisiyle ortaya çıkan neo-klasik yönetim düşüncesinin çatışma kavramına yaklaşımı daha farklıdır. Buna göre gruplar ve

örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması doğaldır ve çatışma grubun performansını artırıcı etkide bulunabilir. Klasik yönetim düşüncesinden farklı olarak burada çatışma olgusunun varlığı kabul edilmekte ve olumlu sonuçlar yaratabileceği vurgulanmaktadır (Ataman, 2001: 472). Çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Hatta çatışmanın örgütün performansını olumlu etkilediği şeklinde açıklanmaktadır (Süküt, 2008: 13).

2.2.3 Etkileşimci (Modern) Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı

Modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticiye düşen, bu çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde çözümlenmek ve yönetmektir. Böyle bir anlayış klasik ve neo-klasik yaklaşımların çatışma konusunu ele alış tarzından farklıdır (Koçel, 2011: 645).

Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın yönetilmesinde; çatışmanın azaltılmasına ilişkin stratejik uygulamalara odaklanırken etkileşimci yaklaşım ise optimal bir düzeyde çatışmayı yaşatabilmek için hem azaltılması hem de teşvik edilmesi ile ilgilenmektedir (Özdaşlı ve Alparşlan, 2009: 17). Özellikle geleneksel yaklaşımın aksine her türlü çatışmanın faydasız ve zararlı olmadığını tersine, bir kısım çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili kılmaları nedeniyle fonksiyonel (yararlı) nitelikte bulduklarını da eklemeyi ihmal etmemiştir (Kılıçaslan, 2014: 268). Modern yönetim düşüncesi çatışmayı gerekli görmekte ancak belirli bir düzeyde kalması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu halde çatışma yönetimi konusu önem kazanmaktadır. Çatışma gerektiği gibi yönetilmediği takdirde ortaya çıkan sonuçlar klasik yönetim düşüncesinin çatışmaya karşı tavrını doğrulayabilir (Ataman, 2001:473). Örgütlerde çatışma gerektiren durumlar her zaman bulunur. Önemli olan çatışmanın istenilen düzeyde tutulmasıdır (Özgan, 2006: 17). Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenir. Buna karşılık sürekli ve önemli çatışmaların bulunduğu örgütlerde de kararların gecikmesi veya verilmemesi, tavizlerin sorunlarını çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz etkilenecektir (Güney, 2000: 45).

Kılınç' a göre (1985), günümüzün en geçerli görüşü olan bu felsefe; çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmesi, karşı koymayı açıkça desteklemesi, çatışma

yönetimini, güdüleme ve çözüm yönetimlerini de kapsayacak şekilde tanımlaması, çatışmaların yönetimini yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görmesi hususlarıyla davranışçı felsefeden ayrılır.

Çatışma konusunda belirtilen üç yaklaşımı aşağıdaki gibi tablo halinde vermek mümkündür.

Tablo.2.1 Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar (Robbins, 1998: Akt. Başak, 2010; Şimşek, 2002; Şimşek, 1996; Kaya, 2008)

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışma kaçınılabilir.	1. Çatışma Kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	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) engeller.	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 yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Tablonun incelenmesinden ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesi halinde ortaya çıkabilecek sonuç şöyle özetlenebilir: Yöneticilere düşen temel görev, örgütle ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, fakat, bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir (Şimşek, 2002:290).

2.3 ÇATIŞMA TÜRLERİ

Belirli bir konuda karar vermede zorluk çekmeye, gerginleşmeye başlayan kişi, büyük olasılıkla, bir çatışma içerisindedir. Bu kişi, biraz sakinleşip iç dünyasını gözleyebilirse, birbiriyle çatışan güdülerinin farkına varabilir. Birey çatışmasının temeline ulaşip, birbirleriyle çatışan güdülerinin farkına varduktan sonra, karar verme sürecini daha akıllıca ve daha kolayca yapabilir. Karar verme süreci çatışmanın türüne göre değişir. Birbirinden farklı türden çatışmalar vardır ve her türlü çatışma, kendine özgü sorunlarla beraber gelir (Cüceloğlu, 2000: 282). Çatışma olgusunun, toplumsal yaşamdaki yaygınlığı göz önüne alındığında tüm çatışma şekilleri (aile kavgaları, sportif müsabakalar, ırk ayrımı vb.), ayrı çatışma türleri olarak ele alınabilir. Buna karşılık, çatışmaya muhatap olan kişi ya da sistem (kişiler, grup veya örgüt) dikkate alınarak ve ortaya çıkış nedenlerine ağırlık verilerek sistematik bir sınıflamaya gitmek de mümkündür. Bu anlamda çatışmaların bireyin kendi içinde ve diğer bireylerle ilişkilerinde ortaya çıkmasına göre bir ayırım yapılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 291-292). Çatışma, birbirleriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar. Güdülerin türüne, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler gösterir (Süküt, 2008: 18).

Kılınç (1985), çatışma konusunun başlı başına çok geniş olduğunu, örgütsel çatışma dendiğinde de çok farklı düzeyler için çatışma akla geldiğini belirtmiştir.

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür (Koçel, 2011: 647). Dört grupta sınıflandırılan çatışma türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1 Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Çatışma grup üyelerini olumsuz etkileyebileceği gibi olumlu da etkileyebilir. Çatışma grup başarısını olumlu etkiliyorsa fonksiyonel çatışma, grup başarısını olumsuz etkiliyorsa fonksiyonel olmayan çatışma olarak adlandırılır (Süküt, 2008: 24). Bu tür çatışmalar genel anlamda aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

2.3.1.1 Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışma olarak adlandırılan bu çatışma, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesine ve grup performanslarının arttırılmasına katkıda bulunur. Yapıcı çatışmalar olarak adlandırılır (Süküt, 2008: 24). Çalışanların sorunların farkına varmasını sağlar ve yaratıcılıklarını geliştirir. Örgüt verimi ve etkililiğine olumlu katkılar sağlar. Örgütlere dinamizm kazandırıcı değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırılabilir (Özgan, 2006: 18). Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin hatta dönüşümlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2011: 647).

2.3.1.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışma, grup amaçlarını engelleyen, performansın istenilen düzeye gelmesini engelleyen ve stresi artıran çatışmadır (Süküt, 2008: 24). Bu tür çatışmalar örgütte işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına neden olur (Özgan, 2006: 19). Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olur. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur. Buna dayanarak, beceriksiz yöneticilerin elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyuşmazlıkların bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte büyük zararlar vermesi olasıdır (Şimşek, 2002: 294).

2.3.2 Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Çatışmalar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde ortaya çıkabilir. Bu farklı çatışma şekilleri aslında çatışma sürecinin safhalarını da ifade etmektedir (Ataman, 2001: 475).

2.3.2.1 Potansiyel Çatışma

Henüz çatışmanın ortaya çıkmadığı ancak ortaya çıkma olasılığının oldukça fazla olduğu durum (Ataman, 2001: 475). Yalnızca çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Örneğin, kıt olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabetin, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, bir sosyal ya da biçimsel sistem için gizli çatışmanın göstergesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 302-303). Örgüt içindeki sınırlı kaynaklar, bireyler arasındaki farklılıklar, rekabet, yetersiz bilgi alışverişi gibi nedenler potansiyel çatışma için zemin hazırlar (Süküt, 2008: 21).

2.3.2.2 Algılanan Çatışma

İki insan birbirinin farkına varınca iletişim başlar ve her iletişim durumunda iki düzey vardır; olayların algılandığı, yorumlanıp anlamlandırıldığı bireylerin öznel iç dünyası ve bireylerin o durumda göstermek veya söylemek istediği mesajlardan oluşan sosyal dış dünyası (Cüceloğlu, 2002: 66-67).

Potansiyel çatışmanın zamanla yeri çatışmaya neden olabilecek durumların taraflarca algılanmasına bırakabilir. (Ataman, 2001: 475). Burada kişiler çatışma nedenini tam olarak açıklayamazlarsa çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zamanda çalışanlarda gerilim başlar (Süküt, 2008: 21). Tarafların tamamı ya da bir kısmı, çatışmanın gizli koşullarının varlığını fark etmiştir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; “baskı” ya da “dikkatini başka bir şeye yoğunlaştırma” gibi savunma mekanizmaları yoluyla bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın varlığını ortaya koyar. Diğer taraftan, bazı durumlarda, çatışmaların, gizli çatışma koşulları olmadığı hallerde de algılanması mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 303).

2.3.2.3 Hissedilen Çatışma

Çatışmanın, engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder ve algılanan çatışmadan farklı nitelik taşır (Baysal ve Tekarslan, 1996, 303). Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkar (Özgan, 2006: 21). Hissedilen çatışma tarafların

birbirlerine karşı düşmanlık, kızgınlık, tahammülsüzlük duyguları geliştirmesini ifade eder (Ataman, 2001: 475).

2.3.2.4 Açık Çatışma

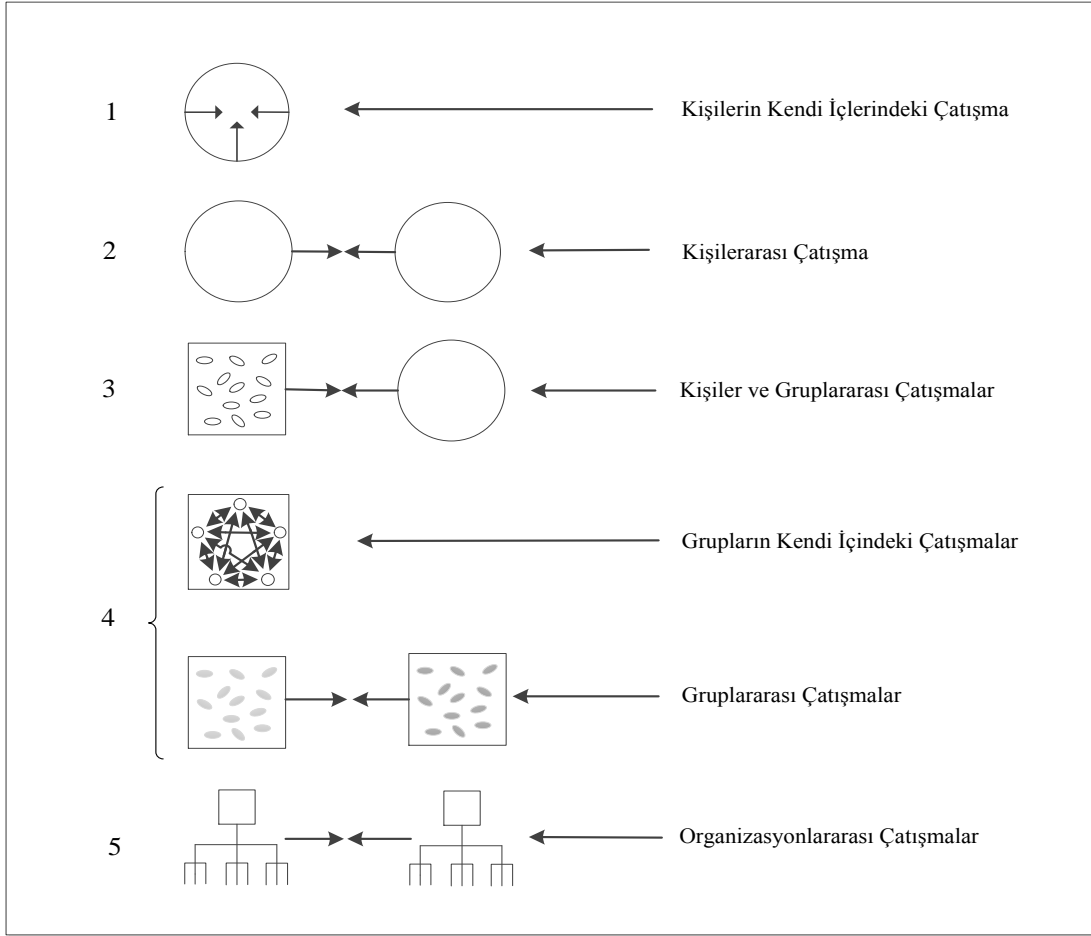
Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta kaba kuvvet kullanma vb. şekillerde ortaya çıkabilen davranışlardır (Ceylan vd., 2000). Açık çatışmada ise artık hareketlere dönüşür, sözlü saldırılar, tehdit, diğer tarafın zarar göreceği şekilde davranmak ve hatta şiddete başvurulabilir (Ataman, 2001: 475). Açık çatışma durumu; davranışta bulunan tarafın; karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. Açık çatışma genellikle, bir bireyin, sistemin bir başka üyesinin çalışmasını bilinçli olarak sabote etmesi şeklinde görülür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 303). Bu çatışma genel olarak bir örgüt üyesinin, diğer bir örgüt üyesinin çatışmalarını engellemesidir (Süküt, 2008: 22).

2.3.3 Taraflarına Göre Çatışmalar

Çatışma kişisel ve kişiler arası düzeylerde ortaya çıkar. Buna göre çatışma beş düzeyde sınıflandırılabilir (Özgan, 2006: 21). Çatışma Kişinin kendi içinde, kişilerarası, kişi ve gruplar arasında, grupların kendi içinde, gruplar arasında veya bölümler arasında örgütler arasında ortaya çıkabilir (Ataman, 2001: 473).

Koçel' e göre (2005), şekil 2.1'de ifade edilen çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgili çatışma türleri aşağıda belirtilmiştir.

- Kişilerin (personelin) kendi içlerindeki çatışma,
- Kişiler arası çatışma,
- Kişiler ve gruplar arası çatışma,
- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar,
- Organizasyonlar arası çatışmalar.



Şekil 2.1 Çatışma Türleri (Koçel, 2011).

2.3.3.1 Kişilerin Kendi İçindeki Çatışma

İçsel çatışma olarak adlandırılan bu çatışma, kişinin hangi işi yapmasının kendisi için daha yararlı olacağına karar verememesi, birden çok seçenektan birini seçmek zorunda kalmasıdır (Süküt, 2008: 18). Bu anlamdaki bireysel çatışmalar, kişinin ne yapacağından emin olmadığı (kendisinden olan beklentiler konusunda) işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır (Şimşek, 2002: 295). Kişinin kendi içinde bir çatışma yaşaması; karar vermede, hareket tarzını seçmede ya da herhangi bir fiili yerine getirmede zorlanmasını ifade eder. Engellenme, amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği kişinin kendi kendine çatışmasına neden olur. (Ataman, 2001: 473).

2.3.3.1.1 Engellenme

Elde etmek istediğimiz bir neyse, ulaşmak istediğimiz belirli bir amaca varmamız, veya bir gereksinmemizin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya engellenme denir (Cüceloğlu, 2000: 279). Engellenme, kişinin hedefe ulaşmasının fiziksel veya sosyal ve psikolojik engellerle karşılaşması sonucunda ortaya çıkan duruma verilen addır. Kişi saldırganlaşma, çekişme, direnme veya uzlaşma yönünde hareket edebilir (Ataman, 2001: 473). Engeller, fiziken görülebilen (açık) engeller şeklinde olabileceği gibi; zihinsel-sosyopsikolojik (gizli) engeller biçiminde de düşünülebilir. Susamış bir bireyin, su içmek için mutfaka gitmek istediğinde, bulunduğu odanın kapısının bozulmasıyla karşılaşması açık engellenmeye tipik bir örnek olarak gösterilebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996, 292).

2.3.3.1.2 Amaç Çatışması

Amaç çatışması engellenmeden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bir amacı seçme diğer amacın sağlayacağı faydadan vazgeçmeyi beraberinde getiriyorsa amaç çatışması ortaya çıkar. Amaç çatışması, çatışmaya ve gerilime yol açan sorunları irdeleme ve çözümlenme açısından kişiyi harekete geçirir, bireyin içinde bulunduğu toplum, aile, grup, örgüt, işletme vb. açısından olumlu sonuçlar yaratır (Ataman, 2001: 474).

Örgütü meydana getiren bireylerle, grupların çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar “amaç çatışmalarına” neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar (Şimşek, 2002: 297-298).

2.3.3.1.3 Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol çatışması, işgörene gönderilen rollerden, hangisinin oynanacağına kararsızlıktır. Rol çatışması, gönderilen roller birbirine zıt olduğunda; rolün hangi göndericiye oynanacağına kararsız kalındığında; zıt roller değişik rol göndericilerinden geldiğinde; rol işgörenin kişilik özelliklerine uymadığında ve rol işgörenin yapamayacağı kadar ağır olduğunda ortaya çıkar (Başaran, 2000:259).

Çağdaş toplumun bir üyesi olarak yaşamını sürdüren bireyin başarılı olarak yerine getirmek durumunda olduğu sayısız rolleri vardır (Armağan, 2003: 109). Ayrıca kişinin üstlendiği ya da ona atfedilen toplumsal roller arasında da bir çatışma söz konusu olabilir. Çalışma yaşamında en sık görülen çatışma biçimine örnek olarak özellikle çalışan kadınlar arasında daha sıklıkla görülen ev kadını, anne rolleri ile çalışan kadın rolünün çatışması verilebilir. Rol çatışması da temelinde toplumsal bir boyuta dayanmakla birlikte aslında bireysel bir çatışmadır. Çünkü bireyin sahip olduğu birden fazla role bağlı olarak nasıl davranacağını belirlerken bu rol davranışlarında çelişmeler yaşayabilmektedir. Bu da içsel çatışmayı doğurur (Ertürk, 2009: 7-8).

Genel olarak rol göndericilerdeki yetersizliğin farklı bir örneği olarak düşünülebilir. Daha açık bir ifade ile, bir bireyin, herhangi bir düzlemdeki rolünün içeriği, görevinin gerekleri, yetki ve sorumlulukları, başarımlar değerlendirme kriterleri ya da düzlem üyelerinin beklentileri hakkında yeterinden az bilgiye sahip olması rol belirsizliği olarak görülür ve bu belirsizlik de büyük ölçüde kaygı, engellenme ve tatminsizliğe neden olur (Baysal ve Tekarslan, 1996, 299).

2.3.3.1.4 Psikolojik Çatışma

Kişiler kendi içlerindeki iletişimlerin yanı sıra iç çatışmalar da yaşarlar. Kişilerin bilinç-dışlarındaki ve bilinçlerindeki bir takım dinamikler, iç çatışmalarına yol açabilir (Dökmen, 2000: 22). Psikologlar üç tür çatışma tanımlarlar: (1) yaklaşma-yaklaşma çatışması, (2) kaçınma-kaçınma çatışması ve (3) yaklaşma-kaçınma çatışması (Cüceloğlu, 2000: 282).

a. Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması

Kişi iki cazip seçenektan birini tercih eder. Çatışmaya konu olan seçeneklerden birine yaklaştıkça o seçeneğin özendiriciliği artar. Örneğin, iki tane iyi iş teklifinden birini seçmek durumunda kalmak. Yaz tatilinde dinlenmek istiyoruz, ancak aynı zamanda yaz süresince geçici bir iş bulup çalışmak istiyoruz. Bu tip çatışmalarda her iki durumda bizim için olumludur, fakat birini tercih etmek durumundayız (Süküt, 2008: 18). Yaklaşma ya da yaklaşım-yaklaşım çatışması olarak da ifade edilebilen bu tür amaç çatışması, işletmeye en az zarar veren türdür. Çünkü çatışma, iki olumlu seçenek

arasından seçim yapmayı gerektirir. Sonuçta; birey, yine istediği bir durumu tercih edeceği için gerilim ve stres daha azdır (Topaloğlu ve Boylu, 2006).

b. Kaçınma - Kaçınma Çatışması

Bu cins çatışmayı çözmek zordur. Bir seçeneğe yaklaşıncı o seçenek gittikçe daha kötü görünmeye başlar, bu nedenle dönüp öbür seçeneğe yaklaşırız, ne var ki, o zaman da öbür seçeneği daha olumsuz görmeye başlarız. Bu durumlarda insanlar şu yollardan birini seçerler: 1) En az kötü olan seçeneğe gitmek, 2) orta bir noktada durarak, hiçbir davranışta bulunmamak, ya da 3) sanki ortada bir sorun yokmuş gibi davranarak, gerçekten kopuk bir hayal dünyasına, veya akıl hastalığına sığınmak (Cüceloğlu, 2000: 286).

c. Yaklaşma - Kaçınma Çatışması

Bu amaç çatışması türü, özellikle bireyin sosyal davranışının analiziyle yakından ilgilidir. Burada bireyin hem olumlu, hem de olumsuz özelliklerine sahip olan bir amaç karşısındaki kararsızlığı söz konusu olmaktadır. Maddi açıdan arzulanan ödülleri sağlayacak bir fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamından ve diğer sosyal uğraşlardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışma türünün iyi bir örneği olarak düşünülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996, 296-297).

Çatışmaya konu olan seçeneklerden birine yaklaştıkça o seçeneğin özendirici özelliği artar ve diğer seçenek kuvvetini kaybeder. Aynı durum, ters yönde, kaçınma-kaçınma türü çatışmalar için de geçerlidir: Olumsuz bir seçeneğe yaklaştıkça o seçeneğin iticiliği artar ve o seçenektan uzaklaşmaya çalışırız. Kaçınma güdüsünün artması ya da azalması, yaklaşma güdüsününkinden daha hızlı olur (Cüceloğlu, 2000: 288).

2.3.3.2 Kişiler Arası Çatışmalar

‘Bireyler arası çatışma’; iki veya daha çok kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesi anlamına gelmektedir. İki ya da daha çok insanın hedef ve eylemleri bağdaşmaz bir hal aldığında, bireyler arası çatışma söz konusudur. Amaçların, izlenen yöntemlerin, sahip olunan bilgi ve verilen, değer yargılarının ve üstlenilen rollerin farklı olması bireyler arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 379). Bireyler arası çatışma, aynı hiyerarşik seviyede veya farklı hiyerarşik seviyelerde

bulunan kişiler arasında gerçekleşebilir (Ataman, 2001: 474). Kişiler arası ele alınan her çatışma belli bir grup aidiyetine dayanmayabilir. Kişiler arası ve grup içi çatışma aynı kategoride ele alınmakla birlikte, bazı farklılıkları belirtmekte fayda vardır. Grup içi her çatışma, aynı zamanda kişiler arası çatışma konumunda olmaktadır, ancak kişiler arası çatışmalar her zaman aynı grup içinde yer almayabildiği için her zaman grup içi çatışma olarak ele alınmayabilirler. Bu araştırmada incelenen çatışma boyutu, çalışma ortamında, çatışma grubunun üyeleri arasında yaşanan çatışmalardır (Ertürk, 2009: 8).

2.3.3.3 Kişiler ile Gruplar Arasındaki Çatışmalar

Kişi ile gruplar arasında çatışma daha çok grubun kişi üzerindeki baskısı sonucunda ortaya çıkar. Grubun paylaştığı değer, norm ve inançların dışında hareket eden kişi grubun baskısıyla karşılaşacak ve çatışma meydana gelecektir. Uygun davranışı göstermeyen kişi grubun önce tepkisi daha sonra uyum sağlamaması halinde dışlanması ile karşılaşacaktır (Ataman, 2001: 474). Kişinin ait olduğu grupla çatışmaya düşmesidir. Bireyin grup tarafından belirli normları kabullenmeye zorlanması veya tersi bir durumda ortaya çıkabilir (Özgan, 2006: 21). Aynı iş yerinde çalışan farklı bölümlerdeki ekiplerin yaşadığı çatışmalar örnek olarak verilebilir (Ertürk, 2009: 8).

2.3.3.4 Gruplar Arası Çatışmalar

Daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle çatışmaları şeklinde ortaya çıkar. Yine işletme de çalışanların ortak çıkarlar, zevkler, amaçlar ve duygular çerçevesinde oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar arasında meydana gelen çatışmalar da buna örnek olarak verilebilir. Yönetilmesi güç bir çatışma tarzıdır. Çünkü çoğu kez çatışmayı yönetmekle yükümlü taraf da gerekli objektiviteye sahip değildir. Gerektiği objektivitenin sağlanması halinde bile çözüm, tarafları tatmin etmeyebilir ve örgütsel amaçları olumsuz biçimde etkileyebilir (Ataman, 2001: 474). ‘Gruplar arası çatışma’, örgütlerde en sık rastlanan ve en zor yönetilen çatışma türüdür. Kontrol edilemediğinde ya da önlenemediğinde, örgütsel yaşam döngüsünün olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 379).

2.3.3.5 Bölümler Arası Çatışmalar

Örgütsel birimler, farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorunlar geliştirirler (Şimşek, 2002:300). Uzmanlaşmanın faydalarından yararlanmak için başvurulmuş bu yöntem beraberinde birçok problem getirmektedir. Gerçekten her bölümün kendi içinde kapalı sistem mantığı ile hareket etmesi ve bütün içindeki yerini fark edememesi, bir bütün olan işletme amaçlarının gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynakların dağılımında, ortak dil ve hareketin oluşturulmasında fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış yapılar yetersiz kalmakta, yıkıcı çatışmalara neden olmaktadır. (Ataman, 2001: 475). Örneğin, finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, personel bölümünün terfi plan ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından örneğin pazarlama bakımından uygun bulunmaması da bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir (Eren, 1991: 437).

2.3.3.6 Örgütler Arası Çatışmalar

Bir ekonomik sistem içinde örgütlerin birbirleriyle çatışma içine girmeleri kaçınılmazdır (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2011: 423). Bir örgütün kendi sınırları dışındaki başka bir örgütle çatışmasını ifade eder. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birbirleriyle çatışması, sendika-işletme çatışması, çevreyi koruma dernekleri- işletme çatışması örgütler arası çatışmaya örnek olarak gösterilebilir (Ataman, 2001: 475). Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulanan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir. (Şimşek, 2002: 297).

2.3.4 Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Bu tür çatışmalar, çatışmanın örgütteki hiyerarşik düzenin hangi basamağında ya da basamakları arasında ortaya çıktığına göre sınıflandırılmaktadır (Şendur, 2006: 27). Çatışma örgüt içindeki yerine göre sınıflandırıldığında; dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde üç tür çatışma ortaya çıkar (Ataman, 2001: 475).

2.3.4.1 Dikey Çatışma

Dikey Çatışma farklı hiyerarşik kademelerde bulunan kişilerin diğer bir ifadeyle ast-üst arasındaki çatışmayı ifade eder (Ataman, 2001: 475-476). Her kuruluşta, emir-komuta sistemi olsa da, ast ve üst arasında bazen sorunlar olabilir, ast ve üst her zaman ve her konuda anlaşamayabilirler ve aralarında çatışma doğabilir. Hatta birçok yönetici, örgütte astlarıyla sık sık çatışmaya girer (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 141). Astlar üstlerin kısıtlamalarını, kendi kişiliklerine yapılan bir saldırı olarak algıladıklarında çatışma ortaya çıkar. Buna yöneticilerin öğretmenlerle, öğretmenlerin öğrencilerle olan çatışmaları örnek verilebilir (Süküt, 2008: 22). Astlar ile üstler arasında çıkan çatışmaları konu alan bu tür çatışmalar hemen hemen her örgütte olabilen çatışmalardır. Kişilik farklılıkları, eğitim seviyelerindeki farklılıklar, üstün kullandığı liderlik tarzı, siyasi düşünce ve kültürel farklılıklar gibi nedenler bu tür çatışmalara kaynak olabilir.

2.3.4.2 Yatay Çatışma

Yatay çatışma aynı hiyerarşik kademede bulunan kişi veya gruplar arasındaki çatışmaya denir. Bir işletmenin farklı bölümleri arasında meydana gelen anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk yani bölümler arası çatışma aynı zamanda yatay çatışmaya örnektir (Ataman, 2001: 475-476). Bireyler farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan bireylerin kendi amacına ulaşmasını engelleyeceğini düşündüğü için zıtlıklara neden olur (Süküt, 2008: 23). Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürüne iyi görünmek için birbirleriyle çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir (Özgan, 2006: 22).

2.3.4.3 Emir Komuta-Kurmay Çatışması

Emir-komuta ve kurmay çatışması ise daha çok bu kişi ya da birimlerin üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Emir-komuta birimleri emir verme hakkına sahipken, kurmay birimlerin sadece alınarak kararlara ışık tutma, bilgilendirme ve tavsiyede bulunması söz konusudur. Buradan da anlaşılacağı gibi, emir-komuta ya da diğer adıyla hat yetki ile kurmay yetkinin mahiyeti birbirinden farklıdır (Ataman, 2001: 476). Uzman personel ile yönetici arasında ortaya çıkan çatışmadır. Rehber öğretmen ile yönetici arasında çıkan çatışma örnek verilebilir. Uzman ile yönetici arasında çıkan çatışma rollerin özelliğinden kaynaklanır. Uzman alan bilgileri doğrultusunda hareket

ederken, yönetici uzman önerilerini kendi anlayış ve bilgileri doğrultusunda yapmak ister. Genel olarak “Yönetici buyurur, uzman yapar.” görüşü yaygındır (Özgan, 2006: 22). İşletme biliminin gelişmesi ve işletmelerin yönetiminin her geçen gün daha da karmaşık hale gelmesi; işletme personeli ve yöneticilerinin yanında, danışman niteliğindeki uzman personeli de işletmeler için gerekli hale getirmiştir. Komuta personelinin işletme ile ilgili gerekli tüm bilgilere sahip olmaları, günümüzde çok zor görünmektedir (Topaloğlu ve Boylu, 2006).

2.4 ÇATIŞMA OLGUSUNUN SINIRLARI

Çatışma ile ilgili literatüre göz atıldığında, kavramın, bazı diğer kavramlarla hatalı olarak eş anlamlı ya da karşıta anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda en fazla yapılan yanlışlık çatışmanın, rekabet ve/veya saldırganlıkla aynı anlamda, işbirliği ile de zıt anlamda ele alınmasıdır. Kavramın, bu kavramlarla karşılaştırılması, konunun sınırlarının belirlenmesi açısından yerinde olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 304).

2.4.1 Rekabet

Günümüzde artan rekabet, küreselleşmenin etkileri ve işgücündeki kültürel farklılıklar nedeni ile işletmelerin yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya kalması ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde bu alanda harcaması durumu söz konusudur (Sığı ve Dinçer, 2013: 196).

Rekabet koşulları örgütlerin varlığını sürdürmesi ve gelişmesi ile yakından ilgilidir. (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2011: 423). Taraflardan kaybedenlerin durumu acı verici bir sonuç olarak görülebilirse de hiçbir zaman rekabetin amacı kaybedenlerin acı çekmesini sağlamak değil; kazanmaya çalışmaktır. Aşırı rekabetin, çatışma ve düşmanlığa yol açabilmesine karşılık, çatışma ile rekabetin aynı şey olduğu söylenemez (Baysal ve Tekarslan, 1996: 304). Rekabetin artması özellikle yöneticilerin üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır (Ataman, 2001: 487).

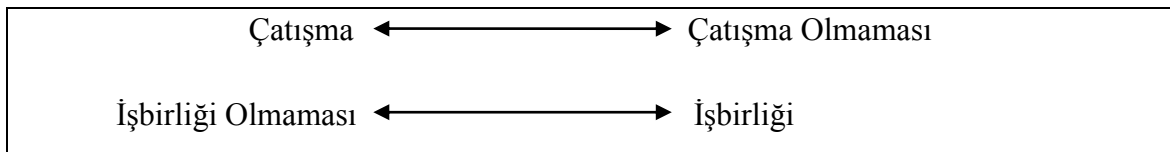
2.4.2 Saldırganlık

Engellenme duygusuna yapılan en tipik davranışlardan biri saldırganlıktır (Cüceloğlu, 2000: 316). Çatışma ve baskı kişileri davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir. Fiziki saldırganlık bu davranışın en aşırı uç örneğidir. Bu davranışın hislerle kuvvetlenmesi halinde saldırganlık daha da şiddetlenecektir. Saldırganlık belirli bir konuya (işe, projeye, fikre) yöneltilebileceği gibi kişilere veya tüm organizasyona da yöneltilebilir (Koçel, 2005: 673).

Çatışma ile saldırganlık arasındaki farklılıklardan biri, bu iki olgunun temelinde yatan güdülere uzanır. Çatışmada, taraflar birincil olarak çeşitli amaçlara ulaşmayla ilgilidirler. Bu amaç, güç kullanılarak çıkarları artıran bir şey ya da statü artışı vb. olabilir. Doğal olarak, bu amaçlara ulaşma çabaları esnasında karşı tarafa kızma, öfkelenme ve hücum etme gibi davranışlarda bulunulması olasıdır. Ancak, temel dürtü amaçlara ulaşılmasıdır. Saldırganlık ise, bunun tersine kurbanı (karşı tarafa) zarar verme ya da yaralama isteği gibi dürtülerden kaynaklanır. (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.4.3 İşbirliği

Çatışmanın olmadığı her durumda “işbirliğinin” var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın bulunduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir. Aşağıdaki şekilden de görüleceği gibi, çatışmanın karşısı çatışma olmaması; işbirliğinin karşısı ise işbirliği olmaması şeklinde düşünülmelidir (Baysal ve Tekarslan, 1996, 306).



Şekil 2.2. Çatışma-İşbirliği İlişkisi (Baysal ve Tekarslan, 1996, 307).

İşbölümü arttıkça örgütte farklı amaç ve beklentiler olacağı için bu durum çatışmaya sebep olabilir (Süküt, 2008: 15). Örneğin, bir iş yerinde yönetici tarafından yapılan iş bölümü, herkesin sadece yaptığı işe odaklanarak diğer bölümlerdeki amaçları önemsememesine sebep olabilir. Ayrıca yapılan işbölümü de kişiler ya da gruplar arasında amaç farklılıklarından dolayı çatışmaya sebebiyet verebilir.

Sonuç olarak, aşırı rekabetin çatışmaya neden olabileceği fakat çatışma ile rekabetin aynı anlama gelmediği, çatışma ile saldırganlık da aynı anlama gelmediği gibi, aralarında güdüsel farklılık olduğu, işbirliği ile çatışmanın da zıt kavramlar olduğunun söylenemeyeceği anlaşılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.4.4 Çatışma ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerler, inançlar ve algılardaki farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır. Çatışma bazen değişim ve gelişmenin temel dinamiği olurken bazen de organizasyonları kaosa sürükleyen performansı düşüren bir niteliğe sahip olabilmektedir (Dursun, 2008: 3).

Çalışma ortamındaki kişilerin görüş ve fikirlerin farklılığından kaynaklanan çatışma, örgüt hedeflerine, gelişme ve yenilenmeye yol açarak katkı sayılabilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli nokta, çatışmanın dozudur. Çatışmanın şiddeti arttıkça hem çalışanların hem de örgütün performanslarında önemli düşüşler olmaktadır. Bu nedenle çatışmanın dozunun belli bir aralıkta tutulması çatışma yönetiminin başarısını belirler (Ertürk, 2009: 27). Günümüzde örgütlerin başarısı yalnızca müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılama yeteneğine değil, aynı zamanda örgütlerin içsel süreçlerinin dış talebi karşılama nasıl uyumlu çalıştığına da bağlıdır (Keçecioğlu, 2010:1).

Çatışmalar, kişiler ve gruplar arasında rekabete sebep olduğu için kişi, grup ve örgütler arasındaki performansın artmasına neden olmaktadır (Süküt, 2008: 56). Çatışma sadece grubun performansını olumlu yönde etkileyen bir unsur değil, doğrudan performansın bir koşuludur. Birbirleriyle son derece uyumlu biçimde çalışan, benzer fikir, duygu ve düşünceye sahip olan kişilerin bir süre sonra yaratıcılık ve yenilikçi düşünme konusunda yetersiz kalacağı bu görüşün anafikrini oluşturmaktadır. Belirli bir düzeyde gerçekleşen çatışma grup üyelerinin daha sorgulayıcı, daha çok öz-eleştiri yapabilen ve daha yeniliğe açık hale gelmesini sağlamaktadır (Ataman, 2001:473) Grup içinde azınlığın farklı bir görüşte olması, diğer kişilerin de farklı fikirleri ortaya koymasına destek olduğu için grup içindeki yaratıcılığın artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu durum, grubun genelinden farklı düşünen grup üyelerinin aşırı uçlara doğru itilmesi ihtimalini de azaltmaktadır (Ertürk, 2009: 28).

Çatışma ile performans arasındaki ilişki araştırıldığında alanyazından elde edilen bulgular genellikle şu şekildedir; örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan yeterli düzeyde fonksiyonel çatışmanın performansı en yüksek düzeyde tutmakta olduğu, yani dozunda kullanılan çatışmanın performansı maksimum düzeyde olumlu etkilediği, çatışma düzeyinin en düşük olduğu durumda durgunluk ve dinamizm yokluğunun düşük performansa sebep olduğu, çatışma düzeyinin en yüksek seviyeye çıkmasının da örgütte kaosa sebebiyet vereceği şeklindedir.

Kaosun neden olduğu düşük örgütsel iş başarımı da tıpkı dinamizm yokluğunun neden olduğu sonuç gibi örgütün yaşamını tehlikeye sokmaktadır. Başarılı örgütlerin yöneticileri, uyumsuzlukları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın şekilde tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir (Şimşek, 2002: 293).

2.5 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma yönetimi ile ilgili yazında; çatışma yönetimini etkileyen faktörler üzerinde de durulmaktadır (Yürür ve Soygüzel, 2010: 34). Bu faktörler kısaca;

- Toplumsal ve kültürel ortam
- Çatışma konusunun niteliği
- Tarafların katılımı
- Tarafların birbirine yaklaşımı
- Tarafların özellikleri
- Yanlış yargılar ve algılar olarak sıralanabilir (Yürür ve Soygüzel, 2010: 34).

Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkardıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecini balamasına neden olur. Bu süreçte hangi verilerin çatışma konusu ile ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılıkları ve çatışmanın kapsamı ile ilgili uyumsuzluklar da var olan çatışmanın yoğunlaşmasına ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Karip, 1999: 15). Çatışma da, bir insanın bir başka kişi veya grup tarafından zorlandığını ve engellendiğini algıladığı zaman veya karşı koymaya başladığı an çatışma süreci başlamış olur. Bu süreç içinde amaç, çatışmanın oluşumunu tanımak ve çatışmayı kontrol altına almak istemektir (Öztaş ve Akın, 2009: 11).

Gürüz ve Gürel' e göre (2009), örgütlerde çatışma, dört aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu süreç uyuşmazlık, farkındalık ve içselleştirme, davranış ve eyleme geçme, örgütsel sonuç aşamalarından oluşmaktadır.

Örgütsel çatışma sürecinin ilk aşaması olan uyuşmazlık; çatışma doğurması muhtemel konuların gündeme gelmesi durumunu ifade etmekte, ikinci aşama olan farkındalık ve içselleştirme; çatışmaya neden olan uyuşmazlıkların farkına varılmasını ve bu uyuşmazlıkların kişiselleştirilmesini, üçüncü aşama olan davranış ve eyleme geçme; örgüt çalışanlarının çatışmaya yönelik tutum ve tepkilerini, dördüncü ve son aşama olan örgütsel sonuçlar ise; çatışma durumunun son bulması ve örgüt genelinde belirli sonuçların doğması anlamına gelmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009).

2.5.1 Çatışma Evreleri

Çatışmanın farklı biçimlerde tanımlanmasının ve anlaşılmasının nedeni bu kavramın farklı düzeylerdeki uyuşmazlıklar için bir nitelendirme yapılmadan kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavramın kullanımına baktığımızda, fiziksel şiddet içeren bir kavga çatışma olarak nitelendirilirken, herhangi bir anlaşmazlığın, uyuşmazlığın ya da sözel olarak karşılıklı atışmanın da çatışma olarak adlandırıldığını görüyoruz (Karip, 1999: 5). Çatışma durağan değildir, bir çatışmadan diğerine geçilebilir. Göz ardı edilen bir çatışma kendiliğinden çözümlenebileceği gibi evreler arası bir sıçrama ile bir anda yoğunlaşabilir. Çatışmanın çözümlenmesi gerekir. Çözümlenmediği durumlarda daha kötüye gidebilir (Süküt, 2008: 25). Çatışmalar; basit bireysel farklılıklar, kızma ve şiddetten başlayarak terör ve savaşlara kadar uzanan geniş bir yelpazeyi içine alır. Çatışmanın en uç örneği şiddettir (Özgan, 2006: 13).

Keltner (1994) çatışmaların aşamalarını yoğunluk derecesine göre altı aşamada sınıflamıştır (Akt. Özgan, 2006: 38; Karip, 1999: 5).

1. Basit Farklılıklar
2. Anlaşmazlık
3. Uzlaşmazlık
4. Zıtlaşma
5. Yasal Çekişme
- 6, Şiddet ve Kavga

Tablo 2.2 Çatışmanın Evreleri (Keltner, J. W. 1994;Akt. Karip, 1999;Süküt, 2008; Özgan, 2006)

Koşullar	Evre 1 Basit Farklılık	Evre 2 Anlaşmazlık	Evre 3 Uzlaşmazlık	Evre 4 Kampanya	Evre 5 Yasal Çekişme	Evre 6 Şiddet ve Kavga
Çözüme Götüren Sonuç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet kullanımı
Problem Çözme Davranışı	Ortak problem çözme	Seçenekler üzerinde tartışma	Ussal kanıt Oyunu kurallara göre oynama	Duygusal ve mantiki stratejiler kullanma	Yargıç-jüri önünde seçilmiş kanıtlar sunma	Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
Taraflar Arasındaki İlişki	Dostluk/ Arkadaşlık	Tarafgirlik	Muhalef olma	Rekabet etme	Düşmanlık gösterme	Düşmanlık gösterme
Amaçlar	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
Tarafların Yaklaşımı	İşbirliği/ Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-kaybet 1 Dostça olmayan	Kazan-kaybet 2 Dışlayıcı	Kazan-kaybet 3 Dışlayıcı	Bir araya gelemmez.
İletişim	Açık-dostça	Açık fakat kısıtlı	Sınırlı-gergin	Sınırlı ve planlı	Kontrollü bloke	Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar Verme	Ortak kararlar	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma-arabuluculuk yoluyla ortak karar	İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	Yargıç, jüri ya da mahkeme kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Müdahale Olasılıkları	Gereksinim yok	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu ya da uzlaştırması	Yansız üçüncü tarafın uzlaştırması Oylama-seçim	Uzlaştırma Yargıç ya da jüri	Güç kullanarak müdahale Polis ya da askeri müdahale
Olası Sonuçlar	Ortak anlaşma Ortak tatmin	İki tarafında tatmin olduğu kabul edilen anlaşma	Ödün verme Bir taraf kazanır Bir ya da iki taraf da tatminsiz	Bir taraf kazanır ya da çekilir Kazanan memnun, kaybeden kabul eder fakat tatminsiz	Bir taraf kazanır Kaybeden kırgındır, çaresizdir	Biri kazanır Her ikisi de zarar görmüştür Biri ortadan kaldırılmıştır Korku vardır
Kontrolten Çıkma Olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi, çatışmanın ilk evresi olan *basit farklılıklar* evresinde, uzlaşmazlık, ciddi bir problem oluşturmayan, çıkar farklılıkları sebebiyle ve bir tarafın değişiklik isteği sonucu oluşabilir. Birinci evrede çatışma çözümlenemiyorsa ikinci evre olan *anlaşmazlık* evresine geçilir. Bu evrede, kutuplaşmalar söz konusudur, pazarlık süreci başlar yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu ile çözüme ulaşılabilir. Çözüme

ulaşılamadığı takdirde bir üst evre olan *uzlaşmazlık* evresine geçilir. Bu evrede gerilim başlar, ikna etme çabaları ve tehditler görülür. Uzlaşma için arabulucular, iki tarafında ödün vermesi etkili olabilir ya da çatışma bir tarafın kazanması ile sonuçlanabilir. Çatışmanın devam etmesi durumunda daha şiddetli olarak bir üst evreye geçilir. Bu evre *kampanya* evresidir. Bu evrede, taraflar birbirini dinlemez, sürekli birbirlerinin hatasını bulmaya çalışırlar. Taraflar ödün vermeye yanaşmaz, oylama ya da yansız bir arabulucu ile uzlaşma sağlanabilir. Uzlaşma hala sağlanamazsa *yasal çekişme* evresine geçilir. Bu evrede taraflar yargı yoluna başvurur, avukatlar tutulur, kanıtlar sunulur ve çözüm yasalara bırakılır. Bir taraf kazanır diğer taraf kaybeder. Karara uyulmaması sonucunda ise çatışma son evre olan *şiddet ve kavgaya* dönüşür (Karip, 1999).

2.6 ÇATIŞMA NEDENLERİ

Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, daha önce ele alınan değişik boyutları göz önünde tutulduğunda pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde görülmektedir. Çatışma potansiyelinin mevcudiyetinden, açık mücadele ve saldırganlığa dek tüm olumsuz ilişki ve mücadeleler çatışma çerçevesinde ele alınabileceğinden, bu tür durumlara yol açan her etmenin de çatışma nedeni olarak görülmesi mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 309). Örgüt ve yönetim konularında yapılan çalışmalar sonunda, örgütlerin daha işlevsel bir yapıya ve çağcıl bir yönetim anlayışına kavuştuğu bilinmektedir. Ancak bu, örgütlerin hiçbir sorunla karşılaşmadan, uyum içinde işlediği anlamına gelmez. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Niteliklerine bağlı olmaksızın bütün örgütlerde görülen sorunların, genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür (Aydın, 2010: 339).

Çatışmalar, her ne kadar örgütsel esneklik ve yaratıcılık gibi örgütsel amaçlara hizmet eden yararlar sağlasa da, kişi üzerinde psikolojik gerilim ve zorlamaya yol açmaktadırlar. Çatışma konusunda çözüm stratejilerini uygulayabilmek için öncelikle çatışmaya neden olan unsurların bilinmesi gereklidir (Başak, 2010: 23).

2.6.1 İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık

Bir organizasyonda çeşitli işler (dolayısıyla bunları yapan kişi ve gruplar) arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar vardır (Koçel, 2001: 538). Örgütlerde yürütülen işler çoğunlukla faaliyetlerin birbirine bağımlılığı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bir bölümde yaşanan olumsuzluk ya da farklılık diğer bölümü etkileyecektir (Başak, 2010: 25).

Sonuç olarak, birbirine bağlı işlerde, taraflardan biri işe başlamak için diğerinin işi bitirmesini beklemek durumunda kalıyorsa ve o taraf işini zamanında bitirmiyorsa çatışma için potansiyel yüksek düzeye çıkacaktır (Şimşek, 2002: 301). Aynı şekilde matris organizasyon yapısı da bünyesinde çok yüksek çatışma olasılığı taşıyan bir yapıdır (Koçel, 2011: 651).

2.6.2 Belirli Kaynakların Paylaşılması

Üretim-fayda yaratma faaliyetinde kullanılan unsurlara kaynaklar denir (Ünsal, 2004: 8). İşletmede çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için belli (ortak) kaynakların kullanılması söz konusudur. Bu kaynakların kullanımı sınırlı (kıt) olduğu durumlarda çalışanlar kaynaklardan faydalanmak amacıyla birbirleriyle rekabet içine gireceklerdir. Bu rekabet, bir çatışmayı doğurabilmektedir (Başak, 2010: 26). Özellikle uzlaşma ve paylaşma kültürünün ve empati yaklaşımının yerleşmediği toplumlarda ortak kaynak kullanımı pek çok çatışmanın kaynağıdır (Koçel, 2011: 651). Örgütlerde işbölümü, farklılaşma olduğu sürece, sınırlı kaynakların dağılımı ve etkinliklerin zamanlandırılmasının sürekli bir çatışma kaynağı olacağı ileri sürülebilir (Aydın, 2010: 347).

2.6.3 Algılama Farklılıkları

Algı, duyu organlarından beynimize ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlandırılması sürecine verilen addır (Dökmen, 2000: 97). Örgütte kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmeleri veya algılamaları da çatışmalara neden olabilmektedir (Şimşek, 2002: 301). Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. İnsan davranışlarını belirleyen büyük ölçüde

algıdır. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir (Koçel, 2011:651). Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara neden olabilir. Bu algılama farklılıkları; amaçlarda, değer yargılarında, veri ve bilgilerde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir (Özgan, 2006: 28).

2.6.4 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlik

Eren' e göre (1991), bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Çoğu kez yöneticiler görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemezler. Çalışma alanları karmaşık ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır.

Organizasyonlarda bu tarz çatışmaların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla iş tanımları ve analizleri önceden belirlenmelidir. Kişiler böylece görev alanlarını daha iyi bilecek ve kendilerinden beklenen yükümlülükler doğrultusunda davranışlarda bulunacaklardır (Başak, 2010: 29). Bu açıdan bakılınca organik tip organizasyon yapıları, matriks yapılar ile kendi kendini yöneten takımlar uygulamaları çatışmalar için en uygun organizasyon yapısı olarak belirir (Koçel, 2011: 652).

2.6.5 İletişim Noksanlıkları

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci, “anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi” şeklinde tanımlandığında; sosyal psikolojik anlamda çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 309). Kişilerarası iletişim, insanın yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsan, hayatının her döneminde çevresindekilerle farklı şekillerde iletişim kurmaktadır. Bu iletişim bazen olumlu ve yapıcı olmakla birlikte bazen de çatışma ve problemleri içerebilir (Rehber ve Atıcı, 2009: 324). İletişim, çatışmaları engellemesi bakımından önemlidir. Örgüt içerisinde iletişimin engellenmesi

ya da kötü işlemesi durumunda yanlış algılama çatışmalara neden olabilmektedir. (Süküt, 2008: 35). İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacaktır. Ve alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma yaşanabilir (Özgan, 2006: 29).

2.6.6 Statü Farklılıkları

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2005: 670-671).

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Yaşlı ve kıdemli muhasebe müdürünün, genç genel müdürden azar işitmesi ya da kendi önerisinin refüze edildiğini görmesi halinde gizliden gizliye bir düşmanlığa ve bunun sonucunda da sabote edici davranışlara yönelmesi mümkündür. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile aynı potaya konduklarını hissetmeleri de benzeri türden tepki ve duygular yaratabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316)

2.6.7 Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendisine has bir yönetim tarzı vardır (Koçel, 2001: 540). Her yönetici karar verme, planlama bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bunlar, bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir (Eren, 1991: 435).

2.6.8 Çıkar Farklılıkları

Tarafların çıkarlarının birbiri ile rekabet halinde olması çatışmaya neden olabilir. Kurumsal bir ortamda kimin neye, ne kadar sahip olacağı net olarak tanımlanmamışsa çıkarlar/yararlar üzerinde bir çekişme başlar (Karip, 1999: 16). Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir (Koçel, 2011: 653). Bireyler ya da gruplar arasındaki çıkar ilişkilerinin ve farklılıklarının açıkça ifade edilmesi, karşılıklı bağımlılığın önemsenmemesi, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları arttıracaktır (Akkirman, 1998: 8).

2.6.9 Kişilik Farklılıkları

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2000: 404). Çalışma grupları, birbirinden farklı özelliklere sahip kişilerden oluşmaktadır. Her ne kadar grup içinde bir amaç birliğinden bahsedilebilse de bir grubun işlevini yerine getirebilmesi için genellikle farklı birtakım işlerin gerçekleşmesi, bunlar için grup içinde bir iş bölümü ve bu farklı olabilen işlevlerin yerine getirilebilmesi için farklı özgün özelliklere sahip kişiler gerekmektedir (Ertürk, 2009: 19). Bireyin kişiliği başlıca, biyolojik ve fiziksel özelliklerinden, yetiştiği ve şu anda yaşadığı çevresel koşullardan, aile yapısından ve sahip olduğu sosyal statüden etkilenir (Şendur, 2006: 7). Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan birisidir (Koçel, 2011: 653). Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmalarının önemli bir nedenidir (Özgan, 2006: 37). Bazen kişiler iş ve iş yeri dışındaki nedenlerle de birbirleri ile çekişebilirler. Fakat bu durum onları organizasyondaki performanslarını etkileyecektir (Koçel, 2001: 540).

2.6.10 Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Küresel rekabetin hızlandığı, teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği çağımızda, bireyler ve örgütler bu değişime uyum sağlamak, hatta değişimi önceden

görebilme donanımına sahip olmak şartlarını taşımak zorunda kalmaktadırlar (Töremen ve Çankaya, 2008, 43-44). Sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı bu çağda, yüzeysel işler bile karmaşık hale gelirken; örgütler de sürekli olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Hatta teknolojiadaki yeni gelişmeler, hem örgütsel bazda hem de bireysel bazda yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırdığı gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Şahin, 2010, 21-22).

Örgütlerin giderek daha fazla büyümeleri, gelişmiş bilgi ağları (information networks) olmaksızın yönetilmelerini zorlaştırmaktadır (Çınar, 1997). Teknolojik gelişmeler, sadece örgütteki etkiliklerin farklılaşmasında değil, farklılaşmış etkinlikleri yürüten bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimi de etkiler, biçimlendirir. Farklılaşma kendi başına çatışmaya neden olmayabilir. Fakat farklı grupların üyeleri arasındaki etkileşim, üyelerin kendi durumlarını diğer üyelerin durumları ile karşılaştırmalarına fırsat ve olanak sağlar, bu da çatışmaya neden olur (Aydın, 2010: 343). Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişmelere açık olmasından doğan ve bu yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır (Eren, 2003: 616).

2.6.11 İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile genel olarak personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir (Koçel, 2011: 653). Örgütlerde uyum ve fikir birliği önemli olmakla birlikte farklı fikirler gelişim ve yeni olanaklar açısından fırsat doğurabilir. Ancak, kutuplaşmalar çatışmalara yol açacağından özellikle de işçi işveren kutuplaşmaları olumsuz sonuçlara yol açabilir.

2.6.12 Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması

daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2011: 653). Örgüt içerisindeki bireylerin kendilerini kanıtlama, yetkilerini artırma ve buldukları pozisyonları ilerletmek amacıyla birbirleriyle gizli yarışa girmeleri sonucunda güç mücadelesi olabilir, böylelikle de çatışmalar doğabilir.

2.6.13 Örgütün Büyüklüğü

Sosyal ya da biçimsel sistemlerin yapı itibari ile büyük olması, haberleşme (iletişim) kanal sayısının; hedeflerin, iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden; iletişimde güçlüğü yol açması nedeniyle dolaylı bir çatışma unsuru olarak görülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 310).

Örgüt büyüdükçe içerisindeki grup sayısı da artmaktadır. Grup sayısı arttıkça birey kendisini içinde bulunduğu gruba ait hissetmekte ve kendisini diğer gruplardan ayrı görmektedir. Gruplar arasında ilişkiler iyi ayarlanmazsa, anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgüt büyüdükçe bu durum kaynak ve güç dağılımı da etkilemektedir. Ayrıca grup sayısının artması, gruplar arasındaki iletişimin de zayıflamasına neden olur (Süküt, 2008: 16).

2.6.14 Amaç Farklılıkları

Günümüzde örgütler farklı kişisel özellikler sergileyen, birbirlerinden farklı kültürel niteliklere, düşüncelere, algılara, bakış açılarına sahip insanları bir arada barındırmaktadır. Bu yapı içerisinde her bireyin belli amaçları vardır (Korkmaz, 2013:). Örgütlerde çatışma ihtimalini arttıran bir diğer durum da kişiler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Bireysel amaçlarda farklılık olabileceği gibi uzmanlaşmanın sonunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir (Özgan, 2006: 37). Bunun nedenini bireylerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Her birey farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir (Eren, 1991: 432). Kişiler ya da gruplar arasındaki amaç farklılıkları çatışmaya sebep olabilir.

Bu konuda Amaçlara Göre Yönetim ve Performans Yönetimi Uygulamaları, amaç farklılığından doğacak çatışmaları azaltma yönünde kullanılabilir (Koçel, 2011: 651).

2.6.15 Denetim Biçimi

Kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar (Can vd., 2011: 319). Çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır. Denetimin uzaktan yapılması ise fayda sağlamaktadır (Kaya, 2008). Örgütsel denetim türlerinin (genel ve yakın denetim) çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, genel denetim daha az çatışmaya yol açtığını göstermişlerdir (Kılınç, 1985).

Cüceloğlu (2004) Antalya’ da gerçekleştirilen özel okullar ve eğitim yönetimi sempozyumunda “Yönetim, kişilerin değil değerlerin denetiminde olmalı. Bu çok önemli. Öğretmenin ne yapacağı, öğretmene göre değişmez çünkü orayı yöneten değerlerdir, vicdandır, aynada gözüne hesap verme durumunda olan insanlardır.” demiştir.

2.6.16 Ben’in/Ego’nun Doyumsuzluğu

Bireyin başkaları ile çatışmalarının kaynağı çoğu kez kendi egosundaki doyumsuzluktur. Bireyler için bir iş yaparken, ilişkilerde ve her türlü etkileşimde, sonuçlardan çok başkalarının ne düşündüğü önem taşır. İnsanın enerjisi sınırlıdır. Bu enerji egonun doyumunu üzerinde yoğunlaştığı ölçüde işe yönelmekten uzaklaşır. Örgüt ortamında yetersizliklerin ve çatışmaların en önemli kaynağı egonun bireyi kontrol etmesidir (Karip, 1999: 14). Egosuna yenik düşen birey sadece kendisini düşünür. Kendi çıkarlarını ve kendi hedeflerini ön planda tutarak hareket eder. Odak noktası başkalarının ne düşündüğüdür.

2.6.17 Kadro Atamalarındaki Sorunlar

Örgütte yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri, ya da örgütte yer alan grupların sürekli ya da geçici iş ekipleri olmaları çatışma zemini yaratır. Yine örgüte yeni giren bireyin örgüt iklimine uyum çabaları çatışmaya yol açabilir (Kılınç, 1985). Ayrıca, eksik personel ile çalışma diğer personellerin iş yükünü arttıracığından gerginliklere sebebiyet vererek çatışmalara yol açabilir. Bir diğer sorunda, yeterli deneyim ve eğitime sahip olmadan tanıdık veya siyasi araçlarla görevlendirilen yöneticiler örgüt içinde yeterli verimliliği gösteremeyebilir, ast üstten daha çok bilgi ve tecrübeye sahip olmuş olur, bu durum örgüt içinde negatif ilişkiler ve negatif sonuçlar doğurabilir.

2.6.18 Üst Yönetimin Çalışanların Beklentilerini Dikkate Almadan Verdikleri Kararlar

Çalışanların ne kadar karar verme süreçleri dışında tutulursa yöneticinin onların istek ve düşüncelerini dinleme ve uygulamaya geçirme imkânının da o kadar azaldığı görülmektedir. Merkeziyetçi bir anlayışta, kademeler arası ve o kademelerde çalışan bireyler arası çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yöneticiler çalışanların düşüncelerine ne kadar uzak olursa ve görmezden gelerek hareket ederse yönetim kararları o kadar fazla çalışanların fikirleriyle farklılık gösterecek ve örgütte gruplaşmaya, yanlış anlamalara ve çatışmaya yol açacaktır (Şentürk, 2006: 14-15).

2.7 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ YOLLARI

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler, Blake, Shepard ve Mouton' dur (Eren, 2003: 619).

Her yönetici, organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi çatışmanın tarafı olacaktır. Hangi durumda olursa olsun, yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışamaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir

(Koçel, 2005: 678). Kaçınılmaz bir niteliğe sahip olmasına rağmen, çatışmaları olumlu sonuçlanacak şekilde çözümlenmek ve yönetmek mümkündür. Her çatışma, tarafların ve örgüt yönetiminin yapıcı tavır ve çabaları ile yıkıcı etkileri en aza indirgenerek ödüle dönüştürebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 381). Organizasyonda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler değişik yollar izleyebilirler (Koçel, 2011: 655).

2.7.1 Zorlama

Kişi eğer kendini daha fazla düşünüyor, diğerlerinin zarar ya da kazançlarına aldırış etmiyor ve kendi çıkarlarını en üst düzeyde elde edebilmek için diğerlerinin de kendine uymasında direniyorlarsa, çatışma çözmeye yönelik “Zorlama” stilini uyguladığı söylenebilir. Bu durumda kişi kendi kazanımlarını en üst düzeyde tutabilmek için diğerlerinin zarar etmesinde bir sakınca görmez. Kendi kazancını maksimize etmek için elinden geleni yapar (Ertürk, 2009: 38).

2.7.2 Kaçınma

Kişi bir problemle karşılaştığında ne kendi çıkarını ne de diğerlerinin (ya da diğerinin) çıkarını gözetmiyorsa, sadece zarar görmemek adına geri çekiliyorsa, çatışmaya girmemeye çalışarak, var olan çatışmaları görmezden geliyorsa bu durumda “Kaçınma” stilini kullandığı söylenebilir (Ertürk, 2009: 38-39). Tarafların kaçınmayı bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda, taraflar kendilerini çatışma olayından veya durumundan psikolojik ya da fiziksel olarak uzak tutarlar. Çatışmayı reddetmeyi, çatışmadan kaçınma davranışlarını içerir. Taraflar hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini dikkate almaz ve bunlara önem vermez (Özgan, 2006: 53). Bu tutum, çatışmayı görmezden gelmektir. İnsanlar çatışmanın yarattığı gerginlikten kaçınmak için bu yöntemi kullanırlar (Süküt: 2008: 42). Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafa “ciddiye alınmadığı” ya da “kendisine önem verilmediği” izlenimi oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve amaca yönelik olarak kullanılması gerekir (Özgan, 2006: 54)

2.7.3 Kabullenme

Ertürk' e göre (2009), bu stili uygulayan kişi, kendi çıkarından diğer tarafın çıkarını daha üstün tutmaktadır. Kişi kendi ihtiyaçlarını göz ardı ederek çatışmayı çözmek için diğerlerinin kazançlarını gözetebilir. İlk bakışta uygulanabilir bir yöntem gibi görünse de, çatışmanın olumsuz sonuçlarının kişinin kendi bireysel kayıplarından daha fazla olabileceği düşüncesi sonucunda makul bulunabilecek bir yöntemdir.

Çatışma ya hiç başlamaz ya da başladığında çok uzun sürmeyebilir, bir taraf kabullenme stilini kullandığında çatışma ortadan kalkmış gibi gözükür. Ancak, kabullenme sebebine bağlı olarak çatışma başka yer ve zamanda tekrar çıkabilir yani konu kişilerin iç dünyasında kapanmayabilir. Çatışmanın kişiye herhangi bir fayda getirmeyeceğini düşündüğü durumlarda da kullanılabilir.

2.7.4 Problem Çözme

Problem, bireyin varmak istediği bir amaca ulaşmasına ket vuran engeller var olduğu zaman ortaya çıkar. Problemlerin çözümleri, problemin türü ve karmaşıklığına göre değişir. Bazı problemler tamamıyla mantık yoluyla çözülür, bazı problemler duygusal olgunluğu gerektirir. Bazı problemler ise olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Problem çözümleri arasındaki ortak yan amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 2000: 219).

“Problem Çözme” stili genellikle kazan-kazan durumunun uygulaması olarak ele alınmaktadır. Yani her iki taraf açısından da en çok kazanç durumu yaratılmaya çalışılır. Kişi diğerinin de kazancını savunurken kendi kazancından ödün vermemek amacındadır. Karşıtlık durumlarında ya da yetersiz kaynakların zorunlu paylaşımı durumlarında yani herkesin birden kazanmasının imkansız olduğu durumlarda uygulanması oldukça zor bir yöntemdir (Ertürk, 2009: 39).

Sorun çözme yönetiminde tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce, sorunun çözümlenmesindeki sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Böylelikle, taraflar senin dediğin değil, beninki olacak” şeklinde iddialarda bulunma yerine, yapılması herkes tarafından faydalı olacak yaratıcı çözüm yollarına ulaşabileceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 330).

2.7.5 Uzlaşma

“Uzlaşma” stili her iki tarafında kazançlarını gözettiği gibi, aynı zamanda kendilerinden belli ödünler vermeleri gerektiği fikrine dayanır. Bu bağlamda, “Problem Çözme” yönteminden daha kullanışlı görünmektedir. Çünkü herkesin kazancının en yüksek düzeyde tutulamayacağı zamanlarda her iki tarafın da bazı ödünler verebileceği fikrinin benimsenmesi sonucu oluşur (Ertürk, 2009: 39).

Bu yöntem, kazanan ya da kaybeden taraf yaratmaz. Sonuçtan her iki tarafta tam bir tatmin sağlamasa da bir karar varılır. Çatışan taraflar arasında konu bölünebilir olduğu durumlarda bu yöntem kullanılabilir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise değerli bir hedefin karşılıklı değişiminde taraflardan biri diğerinden kazanç sağlayabilir. Kısaca, bu yöntem çatışan tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakarlıkta bulunmalarını öngörür. Uzlaşma yöntemi; pazarlık, üçüncü taraf (hakem) müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma gibi yollarla sağlanır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bu yollardan kısaca aşağıdaki şekilde bahsedilebilir.

2.7.5.1 Pazarlık

Tarafların çatışmaya konu olan sorun üzerinde pazarlık etmeleri ve karşılıklı olarak taviz vermeleri esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında çatışmanın tarafları kendi kendilerine ya da örgüt yönetiminin başkanlığında toplantı yaparak sorun üzerinde konuşmakta ve çözüme ilişkin ortak bir görüş etrafında buluşmaktadırlar (Gürüz ve Gürel, 2009: 383). Çatışanlar, önerilerinin ortak yönlerini birleştirerek, bazı kısımlarını budayarak uzlaşabilirler (Başaran, 1998: 212). Bu teknik açık ya da fiziki çatışmaların kabul edilemeyeceği ve çatışmanın mutlaka bir yolla çözülmesinin gerekli olduğu durumlarda sıkça kullanılır. Pazarlık sürecinde taraflar karşılıklı önerilerde bulunurlar ve karşı tarafı nispeten uzlaşılabilir bir duruma getirmek için kendi taleplerinden kısmen vazgeçebilirler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 326).

2.7.5.2 Üçüncü Taraf (Hakem) Müdahalesi

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bir konuda ikna edemiyorsa bu takdirde nesnellğine (objektifliğine) güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her

ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur (Eren, 1991: 441). Ayrıca taraflar ikili müzakerelerde daha çok rekabetçi bir tutum sergilerken, yöneticinin ya da diğer bir üçüncü tarafın arabuluculuğunda işbirliği ve uzlaşma tutumlarına yönelmektedirler (Karip, 1999: 104).

2.7.5.3 Oylama

Bu uzlaşma tekniğinde ise, anlaşmayan tarafların demokratik bir süreçle sorunu “çoğunlukla kazanır” ilkesine göre çözmeleri söz konusudur. Teknik, demokratik olmasına karşılık, güçlü olanın zayıf olana üstün gelmesiyle azınlığı susturabilir. Yine oylamada diğer uzlaşma teknikleri gibi çatışmayı geçici olarak durdurmakla birlikte çatışmanın kaynağına inemez (Baysal ve Tekarslan, 1996: 327). Olası bir çatışma durumunda örgüt yönetiminin sorunun taraflarına fikirlerini bir topluluk önünde açıklamaları fırsatı vermesi ve bu sürecin sonunda konuyu topluluğun oyuna –reyine-sunması anlamına gelmektedir. Bu yöntemde çatışma, çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine karar verilerek çözümlenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 384).

2.7.5.4 Farklılıkları Paylaşma

Örneğin aralarında açık bir çatışma bulunan iki öğrencinin bu durumlarından, öğretmenin haberdar olması durumunda; her iki tarafla ayrı ayrı konuşması ve sonuçta iki tarafın anlaşabileceği orta noktayı bularak bunu öğrencilere bildirmesi, tipik bir farklılıkları paylaşma olayıdır. Çünkü bu sürecin sonunda karşılıklı anlaşmazlık koşullarında da öğrencilerin bir arada yaşayabildikleri temel bir anlaşma zemini sağlanmış olacaktır. (Baysal ve Tekarslan, 1996). Taraflar arasında orta yolun bulunması uzlaşma yönetiminde en önemli farklılıkları paylaşma yollarındandır. Ortak özellikler belirlenerek bu özelliklere göre paylaşımında bulunulabilir.

2.7.6 Uyma

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

etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 1999: 63). Kişi, çatışma durumunda, kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümlene yolunu seçebilir. Aynı zamanda yardıma hazır olma veya karşı koymama şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir (Öztaş ve Akın, 2009: 16).

2.7.7 Hükmetme – Üstünlük Kurma

Üstünlük kurma isteği, astla üst arasındaki ilişkiyi bozmaya ortam hazırlar. Üstün üstünlük kurması, genellikle olumlu karşılanır. Ama bir astın kendi üstüne ya da aynı düzeyde olan astlara üstünlük kurmaya kalkışması engellenir ve cezalandırılır. Kimi kez, üstün yetersizliği, astın üstü üzerinde üstünlük kurmasına yol açabilir (Başaran, 2000: 245). Üstünlük kurma stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır (Karip, 1999: 63). Bireyin ilgisi kendisine yüksek, diğer tarafa karşı düşüktür. Kazanma, rekabet ve baskı yapma davranışı ile kendini belli eder (Özgan, 2006: 52). Korku ile baskı altına alınan çatışmaların bazıları daha sonra büyük patlamalarla ve daha şiddetli olarak yeniden ortaya çıkabilirler (Gümüseli, 1994: 99).

2.7.8 Üst Hedefler Oluşturma

Üst hedefler oluşturma yönteminin uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmesiyle başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar hedefi elde etmek için işbirliğine giderler. Bu işbirliği esnasında tarafların sık etkileşimi kendilerinin diğerleri üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlayarak, kendilerini karşı tarafa açıkça anlatma imkânı yaratacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 331). Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmanın ön plana çıkararak çatışmaların hafiflemesine neden olabilecektir (Akkirman, 1998: 6). Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetimi yolu izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan

sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır (Koçel, 2011: 657).

2.7.9 Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması

Çatışma sebeplerinin ve koşullarının ortadan kaldırılmasıdır (Tunçer, 2012: 469). Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması, bu yolun bir uygulamasıdır. Bu kaynaklar finansal olabilir, insan gücü olabilir, araç-gereç olabilir, hatta fiilen işgal edilen yer (oda sayısı, odaların genişliği, yeterli yer) olabilir (Koçel, 2005: 677). Örneğin; imkanlar dahilinde finansal ihtiyacı olan bölüme bütçeden daha fazla pay ayrılması, eksik personel ile çalışan bölüme insan gücü takviyesi, ihtiyaç halindeki araç-gereçlerin temini gibi.

2.7.10 Güç Kullanma

Güç, başka birine yapmak istemediği bir şeyi yaptırabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Karip, 1999: 152). Bu yolla, yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmaya çalışır. Yöneticinin önerdiği veya empoze ettiği çözüm yolu taraflardan birini tatmin ederken, diğerini tatminsizlik içine itebilir (Şimşek, 2002: 304). Bu yöntem, çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmaların devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecektir. Ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecektir (Eren, 1991: 442-443).

2.7.11 Politik Yöntem

Olası bir çatışma durumunda örgüt yönetiminin uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek amacıyla sorunun taraflarına verecekleri ödün karşılığında destek sözü vermesidir. Politik yaklaşımlar kapsamında örgüt yönetimi, taraflara verecekleri taviz karşılığında yeni olanaklara kavuşacaklarına ve destekleneceklerine dair garanti

vermektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 384). Örgütsel yaşam, toplumsal yaşamdan daha ilkeli ve kurallıdır. Örgütte düzenli, tutarlı davranışlar yapmak için konulan bu ilke ve kurallar, örgütsel amaçların gerçekleşmesinin güvencesidir (Başaran, 2000:244).

2.7.12 Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltmakta 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 reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren, 1991: 443). Örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi, örgütte çatışmaları azaltıcı yönde bir etki yapar (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 151).

2.7.13 Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme

Yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler. Bu yaklaşımın bir şekli, çatışmaya taraf olan kişinin (veya kişilerin) organizasyon içinde başka bölümlere nakledilmeleri şeklindedir. Böylece bu nakledilen kişiler yerine, çatışmaya girme ihtimali az olan kişiler atanacaktır. Bu yolun diğer bir uygulama şekli de, çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektir (Koçel, 2005: 676). Örgütteki eski çalışma ekiplerinin ve departmanların dağıtılıp bunların yeniden yeni üyeler ve sorumlulukla oluşturmaları bir belirsizlik ve yeniden alışma döneminin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu dönem süresince ortaya çıkacak çatışmalar aynı anda grup üyelerinin daha iyi çalışma yöntemlerini geliştirmelerini de mümkün hale getirecektir (Şimşek, 2002: 302-303). Örgütsel bölümlere ait üyelerin karşılıklı değiştirilmelerinden (rotasyondan) amaçlanan, her üyenin diğer gruplarda da yer alarak onların sorunlarını ve düşünce yapılarını kavramalarını sağlamaktır. Böylece bir bölümün üyesi diğer bölümlerle ilgili

kalıplaşmış düşüncelerinden sıyrılıp, kendi bölümünün, o bölümlerle ilgili sorunlarının çözümüne daha yapıcı şekilde yaklaşabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 329).

2.7.14 Meşgul Etme Yöntemi

Çalışanların meşgul edilmesi yoluyla çatışmaların önlenmesi yöntemidir. Çatışmaların bir kısmı iş yokluğundan ya da vakit bolluğundan kaynaklanabilir (Tunçer, 2012: 468). Örgüt yönetiminin çatışmanın taraflarına daha fazla iş vererek oyalaması ve çatışmaya zaman ayırmalarını güçleştirmesidir (Gürüz ve Gürel, 2009: 383). Bu yöntem geçici olarak çatışmayı azaltabilir, ancak, ortadan kaldıramaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmalarını sürdürebilirler (Eren, 1991: 443).

Bahsedilen tüm çatışma yönetimi modelleri, yöneticilerin çatışma yönetimindeki becerilerine, işletmenin örgütsel yapısına ve şartlarına göre işletme yöneticileri tarafından kullanılabilir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79).

2.8 ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN ÖLÇÜMÜ

Kişisel çatışma yönetimi stillerinin ölçümü, genellikle davranışların gözlemlenmesi üzerinden değil, kişilerin nasıl davranacaklarını düşünerek, ölçekler üzerinde belirttikleri bilişsel düzeydeki cevaplardan oluşur (Van de Vliert ve Hordijk, 1989: Akt. Ertürk, 2009: 45). Kişisel çatışma yönetimi stillerini ölçmek üzere çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Blake ve Mouton' un İkili İlgili Kuramını temel alan ölçeklerden, Thomas ve Killman'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (MODE), Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-2) ve Van de Vliert'in Dutch Çatışma ile Baş Etme Testi (DUTCH) adlı ölçekleri en çok bilinenlerdir. Bu ölçeklerden ilk ikisi (MODE ve ROCI-2) aynı zamanda Türkiye'de en çok kullanılan ölçeklerdendir (Ertürk, 2009: 45) Yurtiçi yapılan çalışmaların incelenmesi esnasında bazı araştırmacıların kendi geliştirdikleri ölçeği veya anketi kullandıkları da gözlemlenmiştir.

2.9 ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE BAŞVURULAN STRATEJİLER

Karmaşık problemleri bütün olarak ele almak zor olduğunda, çözüme yönelik belirli stratejiler geliştiririz. Stratejilerden biri, sorunu daha basit alt yapılarına indirmek ve tüm sorunun çözümüne götüreceği alt amaçlar saptamaktır (Cüceloğlu, 2000: 219)

Luthans, çatışma sonucunun kazanma ya da kaybetme olmasına göre üç temel yaklaşımdan söz etmektedir (Akt. Baysal ve Tekarslan, 1996: 320).

2.9.1 Kaybetme –Kaybetme Stratejisi

Bu strateji genellikle, durumun ne kişi için, ne de diğeri için kazanma umudu olmadığına uygulanan bir stratejidir. Kişi ya da grup kendisinin kazanamayacağını düşündüğü için karşıdakinin de kaybetmesini sağlar. Sonuçta kimse kazanamaz (Ertürk, 2009: 46).

Tarafların ikisinin de kaybı söz konusu olduğu için bu başa çıkma yaklaşımı, kazanma-kaybetme ve özellikle de kazanma-kazanma yaklaşımına göre daha az istenilen bir yöntemdir. Ancak, bazen çatışmaların giderilmesinin tek yolu olması da söz konusudur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 320).

2.9.2 Kazanma - Kaybetme Stratejisi

Rekabetin yoğun olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir. Bir tarafın kazanabilmesi için karşıdakinin tamamen kaybetmesi gereklidir. Sonuç ya da çıkar paylaşılamaz. Ortam kutuplaşmıştır, karşı tarafla empati kurulmaz. Kişi ya da grup, bütün enerjisini kazanmak için kullanır. Bir tarafın kazanması her şeyden önemlidir. Ancak kısa vadeli bir düşünce yapısı hâkimdir, sadece o durumu maksimum kazançla kapatmak amacı vardır, bu durumun sonrasını nasıl etkileyeceği ile ilgilenilmez (Ertürk, 2009: 47). Bu yaklaşımın olumsuz yönleri arasında, işbirliği ve karşılıklı sorun çözme fırsatlarını göz ardı etmesi, ve en önemlisi de, bir tarafın kaybetmesi kaçınılmaz olduğundan, zaman içinde kaybedenin öcalma duygularını körüklemesi sıralanabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 321). Bu stratejide tarafların kazanmaya odaklanması

fırsatları kaçırmalarına sebebiyet verebilir. Kaybeden taraf için ya yıkıcı bir sonuç ya da daha iyi performansa neden olabilir.

2.9.3 Kazanma-Kazanma Stratejisi

Bu stratejide kişi ya da gruplar hem kendilerinin hem de karşı tarafın amaçlarına en uygun yaratıcı çözümü bulmaya çalışırlar. Sonuç ya da çıkarın paylaşılabilir olması söz konusudur. Bu durumda amaç her iki tarafın da kazanmasını sağlamaktır (Ertürk, 2009: 47). Bu yaklaşımın içerilen strateji ve teknikler, yaratıcılık ve enerjinin, karşı tarafa saldırma yerine sorunların çözümlenmesine yönelmesini içerir. Her iki tarafın da gereksinimlerinin karşılandığı bu başa çıkma yaklaşımının pek çok durumunda uygulanması güç olmakla beraber, çözümlerin kalıcı olacağı da bir gerçektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 321).

2.10 UYGUN STRATEJİ SEÇİMİ

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yönetimin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun tavsiyesinde görev alacak kimselerin sosyal bilimler alanında uzman, sabırlı, başka insanların tutum davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen, bu konuda belirli süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip biri olması gereklidir (Eren, 2003:617-618). Çatışmaların iyi bir şekilde teşhis edilebilmesi için yöneticilerin, çatışmaya taraf olanları, çatışmanın çıkış nedenlerini, tarafların örgüt içindeki rollerini ve ilişki düzeyleri ile tarafların arzuladığı durumun ne olduğu hakkındaki sorulara cevap bulması gerekir. Yönetici gerekli olan bu bilgileri topladıktan sonra, örgüt içinde optimal bir çatışma düzeyi sağlamak için gerekli müdahaleleri yapabilecek duruma gelecektir (Akkirman, 1998: 4).

Rahim (1992), stratejilerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar;

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini, ve
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Karip, 1999: 66).

2.11 YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışma nedenleri ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili yurt içinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

2.11.1 Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Atay (2001) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin öğretmen okul müdürü ve denetmen algıları” isimli çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerini, kendileri ve yakın görev ilişkisi bulunan öğretmen ve denetmen algılarına göre saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın yöntemi, betimleme-survey yöntemidir. Araştırmanın evreni, 1999 yılında Erzurum İl merkezinde 71 ilköğretim okulunda görev yapan 1142 sınıf öğretmeni, 574 branş öğretmeni olmak üzere toplam 1716 öğretmen ve 43 denetmenden oluşmaktadır. Örneklem ise, yansız olarak seçilen 50 okul yöneticisi ile bu okullarda görev yapan öğretmenler arasından aynı yolla seçilen 75 sınıf öğretmeni, 75 branş öğretmeni ve 43 denetmenin tamamından oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Schemel’ in geliştirdiği birinci bölümü araştırmaya katılanların algılarını, ikinci bölümü beklentilerini ölçen sorulardan oluşan Çatışma Tarzları Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmen ve denetmen algılarının, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle, ikna etme ve anlaşma stratejilerini uyguladıklarını, öğretmen beklentilerinin destekleme, denetmen beklentilerinin ise anlaşma stratejileri yönünde olduğunu ortaya koyduğu belirtilmiştir.

Türnüklü, Şahin ve Öztürk (2002), tarafından yapılan “İlköğretim okullarında, öğrenci, öğretmen, okul yöneticisi ve velilerin çatışma çözüm stratejileri” isimli çalışmada, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin, okullarda öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerini, öğretmenlerin bakış açısından incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma, amaçlı örneklem tekniği kullanılarak belirlenmiş olan 29 öğretmenle görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerine ilişkin öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin en önemli benzerliklerinin okul üyelerinin kullandıkları stratejilerin genelde yetkeci ve dış kontrol odaklı olup psikolojik şiddet

(azarlama, kızma, küfür, korkutma, tehdit etme vd.) ve fiziksel şiddet (vurma, dövme kavga etme vd.) eğelerini içermesi olduğu, çatışmaların çözüm stratejileri olarak, öğrencilere kendi problemlerini çözdürme, ortak problemi birlikte çözme, uzlaşma ve arabuluculuk gibi yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejilerine ya hiç yer verilmediği ya da çok az yer verildiği araştırma sonucunda belirlendiği belirtilmiştir.

Mirzeoğlu (2005) tarafından yapılan “Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama” isimli çalışmada, spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çalışanlar arasında çatışma çıkması durumunda kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirlemek ve yönetici-öğretim elemanı görüşlerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evreni, Türkiye’ de spor eğitimi veren 9 üniversite, çalışma grubu olarak da bu üniversitelerin ilgili bölümlerinde görev yapan tüm yöneticiler ve gönüllü katılan öğretim elemanları seçilmiş olup, 38 yönetici ve 70 öğretim elemanı araştırmada yer almıştır. Veri toplama aracı olarak Ural (16) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışmayı Yönetme Anketi” kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çatışma durumunda genellikle problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıkları, ayrıca unvan durumlarının çatışma yönetimi açısından önemli bir değişken olduğu ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Özgan (2006) tarafından yapılan “İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi” isimli çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek; kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2005-2006 eğitim öğretim yılı 1.dönemde Gaziantep İli Şehitkamil ve Şahinbey İlçelerindeki 122 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 4710 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, araştırma evreninden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen Şehitkâmil İlçesinde 11, Şahinbey İlçesinde 20 olmak üzere 31 ilköğretim okulunda görev yapan 1252 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem grubuna, Gümüşeli’nin Türkçeye uyarladığı Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinden faydalanarak araştırmacı tarafından geliştirilen 9 sorudan oluşan “Kişisel Bilgiler Formu”, 7 sorudan

oluşan “Çatışma Durumlarına İlişki Anket” ve 41 sorudan oluşan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu şeklindedir.

Şentürk (2006) tarafından yapılan “İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri” isimli çalışmada, Edirne İli ilköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koymak ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemek amaçlanmıştır. Tarama modelinde olan araştırmanın evreni, Edirne İl merkezinde 35 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 167 okul yöneticisi, örnekleme ise Edirne İli merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 70 okul yöneticisidir. Veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, fonksiyonel olan çatışmanın, fonksiyonel olmayan çatışmaya göre daha sık yaşandığı, gizli çatışma, algılanan çatışma ve açık çatışma her zaman yaşanmışken, hissedilen çatışmanın ara sıra yaşandığı, bireyler arası çatışma, birey-grup çatışma ve örgütler arası çatışma her zaman yaşanmışken, birey içi çatışma ve gruplar arası çatışmanın ara sıra yaşandığı, yönetici-uzman çatışmasının, dikey çatışma, yatay çatışma, yönetici uzman çatışma ve sosyal çatışma türlerine göre daha az yaşandığı, ayrıca; sosyal çatışmanın en çok rastlanan çatışma olduğu ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Türnüklü (2007) tarafından yapılan “Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stratejileri ve Taktikleri” isimli çalışmada, lise öğrencileri arasında yaşanan kişiler arası çatışmaların doğasını ve çözüm stratejilerini öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerininin bakış açılarından incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada veriler tarama (survey) tekniği ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada, tabakalı, basit tesadüfi ve küme örneklem seçim teknikleri kullanılarak oluşturulan örneklem, İzmir İli Konak İlçesinde 7 genel lisede dokuzuncu ve onuncu sınıflarda okuyan 359 öğrenci, bu sınıflarda derse giren 75 öğretmen ve 21 okul yöneticiden oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, öğrencilerin kendilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin öğrencilere ilişkin algıları arasında farklılıklar saptanmadığı. öğrenci çatışmalarının türlerine, nedenlerine ve çözüm

stratejilerine ilişkin öğrenci görüşleri ile öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri birbirlerinden farklılaştığı, okul yöneticileri ve öğretmenler hem aile gibi dışsal değişkenlere atıfta bulunmuş hem de yıkıcı çatışma çözüm stratejilerini öne çıkarmış, buna karşın, okul yöneticileri ve öğretmenler kendilerine ilişkin nedenleri çok az vurguladıkları, öğrencilerin ise kendilerine ilişkin özellikler ile yapıcı çatışma çözüm stratejilerini daha çok öne çıkardıklarının saptandığı belirtilmiştir.

Kaya (2008) tarafından yapılan “Çatışma ve resmi ilköğretim okullarında öğretmenlerin yaşadıkları çatışma türleri” isimli çalışmada, resmi ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri hakkında öğretmen görüşlerini belirlemek, yorumlamak ve gerekli durumlarda önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Araştırma, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini İstanbul İli Zeytinburnu İlçesi sınırları içerisinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş Zeytinburnu İlçesinde görev yapan 300 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen birinci bölüm 4 soruluk kişisel bilgilerden, ikinci bölüm 33 sorudan oluşan öğretmenlerin yaşadığı çatışma türlerini belirleme ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, ilköğretim okullarında, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan, hissedilen, bireyin kendi iç çatışması ara sıra ve genellikle yaşandığı, potansiyel, açık, dikey, yatay, yönetici-uzman, bireyler arası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası, amaç, rol çatışmalarının genellikle yaşandığı, algılanan çatışma hiçbir zaman ve genellikle, sosyal çatışmalar ise her zaman ve genellikle yaşandığı, kurumlaşmış çatışmanın ise her zaman yaşandığı şeklindedir.

Önder (2008) tarafından yapılan “Lisans öğrencilerinin yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetim stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi örneği)” isimli çalışmada, Süleyman Demirel Üniversitesi lisans öğrencilerinin yaşadıkları çatışma türleri ve kullandıkları çatışma yönetim stillerini belirleyerek çatışma türleri ve çatışma yönetim stillerinin hem öğrencilerin bireysel özellikleriyle hem de birbirleriyle olan ilişki biçimini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma betimsel niteliktedir. Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim öğretim yılı güz yarıyılında Süleyman Demirel Üniversitesine kayıtlı 4’lük sisteme göre genel not ortalaması 3 ve üzeri olan toplam 855 öğrenci oluşturmaktadır. Rastgele örnekleme yöntemi yoluyla 476 öğrenci örnekleme oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı araştırmacı tarafından

geliştirilen birinci bölüm 5 soruluk kişisel bilgilerden, ikinci bölüm 17 soruluk yaşanan çatışma biçimleri, üçüncü bölüm 21 sorudan oluşan çatışma yönetimi stilleri ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öğrencilerin en fazla yatay en az dikey çatışma yaşadıkları, çatışmaları yönetmede “çoğu zaman” demokratik çözüm, “çok az” kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları, yaşadıkları çatışma türleri ile öğretim türü arasında negatif bir ilişki olduğu, kullandıkları çatışma yönetim stillerinden hükmetme ile cinsiyet ve öğretim türü arasında pozitif bir ilişki olduğu, kaçınma stili ile yerleşim birimi arasında negatif bir ilişki olduğu, çatışma türleri demografik çözüm stili arasında olumlu bir ilişki olduğu, diğer stiller ile her iki çatışma türü arasında bir ilişki saptanamadığı şeklindedir.

Süküt (2008) tarafından yapılan “İlköğretim okulu yönetici ve öğretim enlerinin çatışma çözme stratejilerinin karşılaştırılması” isimli çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çatışma sonrası tutumlarını belirlemektir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin cinsiyete, kıdeme, okuldaki görevine, okuldaki öğretmen sayısına, branşına, yaşına, çalıştığı ilköğretim kademesine, eğitim durumuna, okuldaki öğretmen sayısına, okuldaki görev süresine göre çatışma çözme stratejilerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırma, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırma evreni Pendik İlçesindeki tüm ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticileri kapsamaktadır. Örneklem olarak İstanbul İli Pendik İlçesindeki okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden bir grup evreni temsil edecek derecede farklı yapılarda olması dikkate alınarak rastgele örneklem yoluyla seçilmiştir. Örneklem, araştırma evreninden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen Pendik İlçesinde 12 ilköğretim okulunda görevli 355 öğretmen oluşmaktadır. Araştırmada 10 sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve Özgan H. (2006) tarafından geliştirilen ve 41 sorudan oluşan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin cinsiyetleri ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında sadece hükmetme stratejisindeki fark anlamlı bulunmuştur. Kıdemleri ile çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejilerini kullanmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirtilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri ile branşları, yaşları, çatışma yönetimi konusuyla ilgili kurs alma durumu,

1.kademede veya 2.kademede olma durumu, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı, çalıştıkları okullardaki görev süresi ile arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim durumları ile çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stratejilerini kullanmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir.

Erol (2009) tarafından yapılan “ İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi” isimli çalışmada, yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve kıdem değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarından yararlanarak okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini ne sıklıkta kullandıklarını belirlemek ve yöneticilerin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetme stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve kıdem değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli ve okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin öğretmenlerin demografik özellikleri ve stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde ise ilişki tarama modeli betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni Kütahya İli'nden seçilen okullardır. Çalışma grubu ise tesadüfi seçim ile belirlenen Kütahya İli Simav İlçesinde M.E.B.'e bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 205 öğretmendir. Araştırmada veri toplama aracı olarak 5 sorudan oluşan öğretmen tanıma formu ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan 5'li likert tipinde, 28 maddelik “Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenler okul yöneticilerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını düşündükleri şeklindedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine bakıldığında, en fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu, daha sonra sırasıyla kaçınma tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile ters yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stilinin düz yönde bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılamalarında manidar bir fark bulunmamıştır. Branşları açısından ise ödün verme çatışma yönetim

stili arasında manidar bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular tüm yaş gruplarında yöneticilerin çatışma yönetim stili olarak ilk iki sırayı tümleştirme ve uzlaşma stili aldığı, son sırada ise hükmetme stiline olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini kullandığı zaman erkek ve bayan öğretmenlerde bu stillerin yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Branşlarına göre de farklılığın anlamlı olmadığına bulunmasına rağmen, diğerleri branşında alınan resim, müzik, beden eğitimi öğretmenlerinin stres düzeyi az-orta seviyede bulunmuştur. Yaşlarına ve mesleki kıdemlerine göre de farkın anlamlı olmadığı belirtilmiştir.

Başak (2010) tarafından yapılan “Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması” isimli çalışmada, çatışmanın çok fazla incelenmediği farklı bir örgüt yapısı olması açısından ve çalışanlarının yüksek eğitilmiş ve bilinçli bireylerden oluştuğu üniversitelerde çatışma var mıdır sorusuna bir yanıt bulmak ve varsa nasıl yönetildiğini görmek amaçlanmıştır. Araştırma, kuramsal çerçevede incelenmiş olup, basit tesadüfi örneklem metodu kullanılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi, İzmir İlindeki kamu ve vakıf üniversitelerinde sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerdir. Örneklem ise İzmir İlinde kamu üniversitesi olarak; Dokuz Eylül ve Ege Üniversiteleri, vakıf üniversitesi olarak; Yaşar ve Ekonomi Üniversitelerinde “İktisadi İdari Bilimler, Edebiyat, İletişim ve Eğitim Fakültelerinde” yalnızca sosyal bilimler alanında çalışan 243 akademisyendir. Veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen anket, birinci bölüm 7 sorudan oluşan kişisel bilgilerden, ikinci bölüm çatışmaların nedenlerinin tespiti anketi 18 sorudan, üçüncü bölüm çatışmaların çözümüne ilişkin tespitler anketi 12 sorudan oluşmaktadır. Elde edilen bulgular, hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde çok büyük bir çoğunluğun işini severek yaptığı, algılama farklılıklarının, iletişim eksikliğinin, bazı üstlerin yönetim tarzları ile astların üstlerden bekledikleri yönetim tarzları arasındaki farklılıkların, çıkar farklılıkları, üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararların, amaç farklılıklarının hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde çatışmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kamu üniversitelerinde; statü farklılığının, astlarla üstlerin farklı düşünmelerinin, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasının, teknolojik

değişimler, atama değişimleri gibi birtakım değişen koşulların, denetim biçiminin, çalışanların bazılarının diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışmasının, yönetim kadro atamalarındaki sorunların özel üniversitelere göre daha fazla çatışma nedeni olarak görüldüğü belirtilmiştir. Hem kamu hem vakıf üniversitelerinde çatışma çözümünde başvurulan yollar ise, uyma, problem çözme, daha önemli ve kapsamlı amaçlar çerçevesinde bütünleşme, çoğunluk oyu, arabuluculuk şeklindedir. Kamu üniversitelerinde çatışma çözüm yolu olarak uzlaşma yoluna vakıf üniversitelerinden daha çok başvurulduğu, vakıf üniversitelerinde ise çatışma kaynağının ortadan kaldırılması, kaçınma örgütsel ilişkilerin değiştirilmesi, çalışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ve rekabetten kaçınma tekniklerine kamu üniversitelerine göre daha yoğun kullanıldığı, çatışmaların çözümünde başvurulan yönetim yolları ile demografik göstergeler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmediği belirtilmiştir.

Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yapılan “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi” isimli çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin, okullarında ortaya çıkan herhangi bir anlaşmazlık ve çatışma durumunda çatışma yönetim stillerinden hangilerini ne sıklıkta kullandıklarını öğretmen görüşlerine göre değerlendirmek amaçlanmıştır. Betimsel nitelikte olan bu araştırmanın çalışma grubunu Kilis İli merkezi resmi ilköğretim okullarında 2010-2011 eğitim-öğretim yılında görev yapan toplam 142 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizationel Conflict Inventory- Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Gümüşeli tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “tümleştirme stilini” daha çok kullandıkları; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı; yöneticilik deneyimi değişkenine göre “hükmetme” stilinde öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşıldığı şeklindedir.

Karcıoğlu ve Alioğulları (2012) tarafından yapılan “Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi” isimli çalışmada, Erzurum’daki bankalarda çatışma konusunu araştırmak ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırmada “çatışmanın nedenleri” ve “çatışma yönetim tarzları” adında iki ölçekten

oluşan bir anket uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü kişisel bilgileri tespit etmeye yönelik demografik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölüm, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmanın nedenleri ve ne kadar sıklıkla yaşandığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan çatışma nedenleri ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçek, Canh'in (2001) bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçekten uyarlanmıştır. Bu ölçek 28 ifadeden oluşmaktadır ve 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde yer alan ölçek, çatışmalarla tarafların başa çıkma tarzlarını tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim tarzları (ÇYT) ölçeğidir. Rahim tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim tarzını (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır ve 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. Kamu ve özel bankadan toplam 90 çalışana anket uygulanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; çalışanların demografik özellikleri ile onların tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Koçak ve Atanur Baskan (2013) tarafında yapılan “Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri” isimli çalışmada, okul müdürü tarafından kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algıları ortaya çıkarılmış, bu algılar okul türü ve okulda bulunan öğretmen sayısı açısından incelenmiştir. Öğretmenler arası ve okul müdürü-öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyleri ortaya çıkarılmış ve bu iki tür çatışmada kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyleri karşılaştırılmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmanın evreni, 2010-2011 öğretim yılının 2. Döneminde Uşak İli merkezinde bulunan 19 ortaöğretim kurumunda görev yapan 751 öğretmendir. Okul türlerine göre ayrılan öğretmen sayılarının evrendeki oranlarıyla aynı olacak şekilde alınan 255 öğretmen ise örnekleme oluşturmaktadır. Çalışmada Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” (Rahim Organizational Conflict Inventory) yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerinin öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmenler arası çatışmalara göre farklılıklar gösterdiği, okullarda bulunan öğretmen sayılarının ve okul türlerinin de bu algıları farklılaştırdığının görüldüğü belirtilmiştir.

Toytok ve Açıkgöz (2013) tarafından yapılan “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki”

isimli çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini ve örgütsel adalet algılama düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemek ve çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2008-2009 eğitim öğretim yılında Düzce İl merkezinde resmi 53 ilköğretim okulunda görev yapan 1281 öğretmendir. Evren üzerinde çalışılmış örneklem alınmamıştır. Veri toplama aracı olarak beşli likert tipindeki çatışma yönetimi için Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye çevrilen 28 maddelik ve beş alt boyutlu “Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği”, örgütsel adalet için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2008) tarafından Türkçeye çevrilen 19 maddelik ve üç alt boyutlu “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini en az da hükmetme stilini kullandıkları; en fazla işlemsel adaleti en az ise etkileşim adaletini uyguladıkları görülmüş, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunun bulgulandığı ifade edilmiştir.

Acar, (2006) tarafından yapılan, “Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi” isimli çalışmada, ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli ve okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin demografik özellikleri ve stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma betimsel bir çalışmadır. Araştırma verileri Ankara ilinin yedi merkez ilçesindeki 12 ortaöğretim okulundan seçilen 450 kişilik öğretmen grubuna anket uygulanarak toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, Rahim (1983) tarafından geliştirilen, Gümüşeli (1994) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmen algılarına göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürünün

hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmaktadır. En fazla stres yaratan çatışma stili hükmetme, en az stres yaratan çatışma stili ise uzlaşmadır.

2.11.2 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Munduate, Luque ve Barón (1997) tarafından İspanya’da yapılan, “Kişiler arası çatışma stilleri: Gözlemsel bir çalışma - Styles of handling interpersonal conflict: an observational study” isimli çalışmada, amaç daha önceki araştırmalardaki (Munduate, Ganaza, Alcaide ve Peiro, 1994, Rahim, 1992) başlıca bulguların metodolojideki farklılıklarının olup olmadığını saptamak. Araştırmanın örneklemini lisansüstü eğitim programlarına kayıtlı 45 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Rahim (1983) tarafından oluşturulan ROCCI-II kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, önceki çalışmalarda en çok bütünleştirme stili sırasıyla uzlaşma ve kaçınma, ödün verme ve hükmetme stili kullanılmasına rağmen, bu araştırma sonucunda önceki çalışmalara göre uzlaşma stili kullanımında büyük farklılıklar gözlemlenmiştir.

Rahim (2004) tarafından yapılan, “Grup içi çatışma ve iş performansı arasındaki ilişkinin yönlendiricileri ya da arabulucuları olarak çatışma yönetimi stratejileri - Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance” isimli çalışmada, çatışma ve iş performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan çatışma yönetimi stratejilerin yönlendirici ve arabulucu etkileri araştırılmıştır. Büyük bir üniversitenin işletme bölümünün sponsorluğunda orta yönetim geliştirme devam eden eğitim seminerine katılan bin yöneticiden rastgele seçilen ve anket doldurmayı kabul eden ve gönderilen anketlerden geri dönüş alınan 398 yönetici ve 1116 astları çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada, Rahim (1983) tarafından oluşturulan üç kısımlı anketten oluşan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-I ve II (ROCI-I ve ROCI-II) ve Minnesota Yeterlilikleri Ölçeği (MMS) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, analiz sonucunda grup içi çatışma, problem çözme stratejisi ile negatif yönde ilişkiye, pazarlık stratejisi ile de pozitif yönde ama kayda değer olmayan bir ilişkiye sahiptir. Problem çözme ve iş performansı arasındaki ilişki pozitif ve önemlidir ve pazarlama ve iş performansı arasındaki ilişki negatiftir ve önemlidir.

Chan, Huang ve Ng (2007) tarafından yapılan “Yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve çalışanların davranışsal sonuçları: güvenin arabuluculuk rolü – Managers’ conflict

management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust“ isimli çalışmada, yöneticinin çatışma yönetim stili ve çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin güven arabuluculuğuna etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın örnekleme, Çin’de bir pazarlama şirketinde çalışan 126 idari çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Rahim (1983) tarafından oluşturulan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) B formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, birbirleri arasında işbirliği olmayan çatışma yönetimi stratejileri (hem kaçım hem hükmetme) ve astların davranışsal sonuçları arasında hiçbir ilişki bulunamadı.

Havenga (2008) tarafından yapılan, “Küçük işletmeler içerisindeki çatışma yönetiminde cinsiyet ve yaş farklılıkları – Gender and age differences in conflict management within small businesses” isimli çalışmada, araştırmanın amacı küçük işletmelerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri uygulamasında cinsiyeti ve yaş durumu farklılığını nasıl ilişkilendirdiğini Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II) yoluyla ortaya koymaktır. Çalışmada nicel bir yaklaşım izlenmiştir. Basit örnekleme tekniğiyle 102 küçük işletme içinden 68 katılımcı örneklem olarak seçilmiştir. Elde edilen bulgulara göre küçük işletmelerdeki yöneticilerin daha çok bütünleştirici/işbirlikçi ve daha az da hükmedici/rekabetçi olmaya eğilimli oldukları bulunmuştur.

Lee (2008) tarafından yapılan “Çatışma yönetim stilleri ve çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi - An examination between the relationships of conflict management styles and employees’ satisfaction” isimli çalışmada, çatışma yönetim stilleri ve çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, Malezya’daki hizmet, imalat, madencilik ve inşaat dahil olmak üzere başlıca sektörlerden 139 katılımcıdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Rahim (1983) tarafından geliştirilen ROCI-II C Formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sadece bütünleştirme stilinin gözlemlenen memnuniyet üzerine doğrudan pozitif bir etkisi vardır. Hükmetme stili de doğrudan etkiye sahiptir fakat gözlemlenilen memnuniyet üzerine bu etki negatiftir.

Vrbnjak, Videmšek ve Štihec (2011) tarafından yapılan “Beden eğitimi sınıflarında öğretmenlerin yaşına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejileri analizi - An analysis of conflict management strategies in physical education classes depending on a teacher’s age” isimli çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin en sık hangi çatışma yönetimi stratejilerine başvurduklarını ve seçmiş oldukları çatışma yönetimi stratejilerinin

öğretmenlerin yaşları ile istatistiksel olarak belirgin bir fark olup olmadığını açıklamak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Slovenya genelinde yüksek öğrenim diplomasına sahip rastgele seçilmiş 439 beden eğitimi öğretmenleridir. Veri toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen ROCI-II anketi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin çatışma durumunu çözmek için çeşitli yaklaşımlar kullandığı, genellikle çatışma yönetimi stratejisi olarak en sık bütünüleştirme, en az sıklıkla da hükmetme stratejilerini kullandıklarını, yaşlı (≥ 45 yaş) ve genç (< 45 yaş) öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri arasında önemli farklılıklar bulunduğu belirtilmiştir.

Alzahrani (2013) tarafından yapılan “Çatışma yönetim tarzları ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki üzerine karşılaştırmalı bir çalışma, Suudi ve Amerikan üniversiteleri öğretim üyelerinin arasında örgütsel bağlılık ve iş bırakma eğilimi - A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among Saudi and American Universities’ Faculty members” isimli çalışmada, Suudi ve Amerikan Fakülteleri üyeleri arasında tercih edilen çatışma yönetimi stilleri, ayrıca çatışma yönetim stilleri ve iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş bırakma eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örneklem, Al-Baha Üniversitesi ve Florida Atlantic Üniversitesi öğretim üyelerinden eşit seçilen 300 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Rahim tarafından oluşturulan Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) C formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, Amerikan ve Suudi öğretim üyelerinin çatışma yönetim tarzları arasında önemli farklılıklar bulunmadığı, ayrıca, çatışma yönetimi stilleri ve iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş bırakma eğilimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı şeklindedir.

Pietersen (2014) tarafından yapılan “Kişilerarası çatışma yönetimi stilleri ve muhasebecilerin duygu öz-yönetim yeterlilikleri - Interpersonal conflict management styles and emotion self-management competencies of public accountants” isimli çalışmada, Güney Afrika’daki yeminli müşavirlerin tercih ettikleri kişilerarası çatışma yönetim tarzları ve duygu öz yönetimi düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Veriler Güney Afrika Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü ile işbirliği içinde toplanmış olup, enstitü üyelerinden davet edilenlerden 225 kişi çalışmada yer almayı tercih etmiştir. Yani çalışmanın örneklemini 225 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak, Thomas-Kilmann’ ın geliştirdiği Çatışma Modu Aracı ve Cooper

ve Sawaf'ın geliştirdiği EQ-Harita leği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, katılımcıların belli bir çatışma yönetim tarzı için net bir tercihi olmadığı, duruma göre adapte olunduğu, doğal olarak ta belirli bir durumda talepleri karşılamak için en uygun stilin kullanılabileceğinin garanti olmadığı, ayrıca işbirliği ve duygu ifadesi arasında yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki; kaçınma ve duygu ifadesi arasında anlamlı bir negatif ilişki; uyma ve duygu ifadesi arasında yüksek derecede anlamlı negatif bir ilişki; rekabet ile uzlaşma ve duygu ifadesi ile duygu yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

BÖLÜM III TEZ ÇALIŞMALARI

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi kısımları yer almaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ

İlkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerini konu edinen bu araştırma, İzmir İli Karşıyaka İlçesinde faaliyette bulunan resmi ve özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözüm yöntemlerini betimlemeyi amaçlayan betimsel tarama türü bir çalışmadır.

3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında İzmir İli metropolündeki resmi ve özel ilkokullarda görevli yöneticiler ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini ise İzmir İli Karşıyaka ilçesinde faaliyette bulunan resmi ve özel ilkokullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerdir.

Araştırmanın evrenini oluşturan İzmir ilindeki resmi ve özel ilkokullarda görevli öğretmen ve yönetici sayıları, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile gerekli yazışmalar yapılarak temin edilmiş olup Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Aynı şekilde örneklemini oluşturan Karşıyaka İlçesinde faaliyet gösteren resmi ve özel ilkokullarda görevli öğretmen ve yönetici sayıları da Karşıyaka İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yazışmalar yapılarak temin edilmiş olup, EK.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Araştırma Evreninin Görev Türüne Göre Dağılımı (2013-2014)

Branşı	Sayısı (Resmi)	Sayısı (Özel)	Toplam
Müdür	309	51	360
Müdür Yardımcısı	572	65	637
Sınıf Öğretmeni	8558	606	9164
Branş Öğretmeni	1372	659	2031
Genel Toplam			12192

Tablo 3.1 incelendiğinde, 2013-2014 eğitim öğretim yılında İzmir İlindeki Resmi İlkokullarda 309 müdür, 572 müdür yardımcısı, 8558 sınıf öğretmeni ve 1372 branş öğretmeni olmak üzere toplam 10811 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. Özel İlkokullarda 51 müdür, 65 müdür yardımcısı, 606 sınıf öğretmeni ve 659 branş öğretmeni olmak üzere toplam 1381 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır.

Evren, İzmir İlinde resmi ve özel ilkokullarda görevli toplam 360 müdür, 637 müdür yardımcısı, 9164 sınıf öğretmeni ve 2031 branş öğretmeni olmak üzere toplam 12192 kişiden oluşmaktadır.

Karşıyaka İlçesinde faaliyette bulunan resmi ve özel ilkokullarda 29 müdür, 44 müdür yardımcısı, 603 sınıf öğretmeni ve 123 branş öğretmeni olmak üzere toplam 799 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. 799 öğretmen ve yöneticilerin 110'u özel okullarda, 689'u resmi okullarda çalışmaktadır. Dağıtılan 799 anketten resmi ilkokullardan 524'ü geri toplanmış, 20 anket çift seçenek işaretleme ya da cevapsız soru bırakılması nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Özel ilkokullardan ise geri toplanan 105 veri toplama aracının tamamı değerlendirilmeye alınmıştır. Böylece örneklem 609 (504 resmi okulda görevli, 105 özel ilkokulda görevli) kişiden oluşmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerinin dağılımı tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2 Örneklemin Demografik Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	406	66,7
	Erkek	203	33,3
	Toplam	609	100,0
Branş	Sınıf Öğretmeni	480	78,8
	Branş Öğretmeni	129	21,2
	Toplam	609	100,0

Tablo 3.2'nin devamı

Medeni Hal	Evli	489	80,3
	Bekar	120	19,7
	Toplam	609	100,0
Okul Türü	Resmi	504	82,8
	Özel	105	17,2
	Toplam	609	100,0
Görev Türü	Müdür	27	4,4
	Müdür Yardımcısı	37	6,1
	Öğretmen	545	89,5
	Toplam	609	100,0
Yaş	27'den az	24	3,9
	27-35 Arası	81	13,3
	36-45 Arası	198	32,5
	46-55 Arası	237	38,9
	56'dan fazla	69	11,3
	Toplam	609	100,0
Okulunda Çalışma Süresi	0-5 Yıl arası	338	55,5
	6-10 Yıl arası	122	20,0
	11-15 Yıl arası	78	12,8
	16 Yıl ve üzeri	71	11,7
	Toplam	609	100,0
Meslekteki Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl arası	36	5,9
	6-10 Yıl arası	56	9,2
	11-15 Yıl arası	76	12,5
	16 Yıl ve üzeri	441	72,4
	Toplam	609	100,0

Araştırmaya, %66,7 oranıyla 406 bayan, %33,3 oranıyla 203 Erkek olmak üzere toplam 609 öğretmen ve yönetici katılmıştır. Örneklem, 480 (%78,8) sınıf öğretmeni, 129 (21,2) branş öğretmeninden oluşmaktadır. Katılanların 489'u (%80,3) evli, 120'si (19,7) bekârdır ve 504'ü (%82,8) resmi okulda 105'i (%17,2) özel okulda görev yapmaktadır. Görev türü olarak, %4,4 oranıyla 27 müdür, %6,1 oranıyla 37 müdür yardımcısı, %89,5 oranıyla 545 öğretmen katılım göstermiştir. Katılımcıların 24'ünün (%3,9) yaşı 27'den az, 81'inin (%13,3) yaşı 27-35 arası, 198'inin (%32,5) yaşı 36-45

arası, , 237'sinin (%38,9) yaşı 46-55 arası, , 69'unun (%11,3) yaşı 56'dan fazladır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okullarında toplam çalışma süreleri incelendiğinde, 338'i (%55,5) görev yaptığı okulunda 5 yıldan az, 122'si (%20) 6-10 yıl arası, 78' i (%12,8) 11-15 yıl arası, 71'i (%11,7) 16 yıl ve üzeri çalıştığını bildirmiştir. Katılımcıların, 36'sı (%5,9) meslekteki toplam çalışma süresini 0-5 yıl arası, 56'sı (%9,2) 6-10 yıl arası, 76'sı (%12,5) 11-15 yıl arası, 441'i (%72,4) 16 yıl ve üzeri olarak belirtmiştir.

3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla çatışmanın kurumsal kısmına dayanılarak Başak (2010) tarafından oluşturulan anket; araştırmacıdan gerekli izinler alınarak kullanılmış olup, üç bölümden oluşmaktadır. Likert ölçekli (Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümü; cinsiyet, medeni hal, branş, okul türü, görev türü, yaş, okulda çalışılan süre, meslekteki toplam çalışma süresi olarak demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuş olup; tarafımızdan bazı sorular yeniden uyarlanmıştır.

Başak (2010) tarafından oluşturulan anketin ikinci kısmı literatürde çatışmaların nedenleri olarak kabul edilen sorulardan oluşmaktadır. 18 sorudan oluşan anketin bu bölümü, aşağıda belirtildiği gibi sırasıyla soruların karşılarında belirtilen çatışma nedenlerini tespit etmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

1. Soru - İç çatışma
2. Soru - Bireyler arası çatışma
3. Soru - Statü farklılığı
4. Soru - Araç ve gereçlerin ortak kullanımı
5. Soru - Astlarla üstlerin farklı düşünmesi
6. Soru - Algılama farklılıkları
7. Soru - Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması
8. Soru - İletişim eksikliği
9. Soru - İşler arası fonksiyonel bağlılık
10. Soru - Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
11. Soru - Çıkar farklılıkları
12. Soru - Değişen bir takım koşullar

13. Soru-Üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar
14. Soru - Denetim biçimi
15. Soru - Örgüt içi güç mücadeleleri
16. Soru - Amaç farklılıkları
17. Soru - Örgütün büyüklüğü
18. Soru - Kadro atamalarındaki sorunlar

Anketin üçüncü bölümü ise çatışmaların çözümüne ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. 12 sorudan oluşan anketin bu bölümünde aşağıda belirtildiği gibi sırasıyla soruların karşılarında belirtilen çatışma çözümüne ilişkin görüşleri tespit etmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

1. Soru – Uzlaşma
2. Soru - Uyuma
3. Soru - Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması
4. Soru - Problem Çözme
5. Soru – Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme
6. Soru – Güç kullanma
7. Soru – Çoğunluk oyu
8. Soru – Kaçınma
9. Soru – Örgütsel İlişkilerin değiştirilmesi
10. Soru - Çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi
11. Soru – Üçüncü bir tarafın yargısı (arabuluculuk)
12. Soru - Rekabetten Kaçınma

İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü' nden gerekli izinler alındıktan sonra Karşıyaka İlçesinde faaliyette bulunan resmi ve özel ilkokullarda görevli okul yöneticiler ve öğretmenlerden anket yoluyla toplanan veriler, Portable IBM SPSS Statistics v17 istatistik paket programı aracılığı ile yorumlanmıştır.

Yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan 18 sorudan oluşan “Okullarda Çatışmaların Nedenlerinin Tespiti” ile 12 sorudan oluşan “Okullarda Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler” anketleri, Başak (2010) tarafından güvenilirliği için bir denetim gerçekleştirmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmış, anketin geçerliliği uygun görülmüştür. Anketlere tarafımızdan tekrar güvenilirlik analizi uygulanmış olup, çatışmaların nedenleri bölümüne uygulanan güvenilirlik analizi

sonucunda güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0,91 olarak, anketin çatışmaların çözüm yolları bölümüne uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0,78 bulunmuştur. Tek boyuttan oluşan anketin tümüne uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0,86 olarak tespit edilmiştir.

Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir (Durmuş vd., 2011: 89). Cronbach Alfa Değeri 1,00' e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Buna göre güvenilirlik testi ile ankete verilen yanıtlar arasında bir kararlılık olduğu görülmektedir. Buna göre anketin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü söylenebilmektedir (Başak, 2010: 61).

3.5 VERİLERİN TOPLANMASI

İzmir İli Karşıyaka İlçesinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında 25 resmi ilkokul, 4 özel ilkokul olmak üzere toplam 29 ilkokul faaliyet göstermektedir. Resmi ilkokullarda 689 öğretmen ve yönetici, özel ilkokullarda ise 110 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır.

İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü' nden gerekli izinler alındıktan sonra Karşıyaka İlçesindeki resmi ve özel ilkokullara toplam 799 anket araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Resmi ilkokullardan 524 veri toplama aracı geri toplanmış, 20 anket çift seçenek işaretleme ya da cevapsız soru bırakılması nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Özel ilkokullardan ise geri toplanan 105 veri toplama aracını tamamı değerlendirilmeye alınmıştır. Dağıtılan anketlerin %78,72' si geri alınmış olup, %76,22'si değerlendirilmeye alınmıştır. Böylece örneklem 609 (504 resmi okulda görevli, 105 özel ilkokulda görevli) kişiden oluşmuştur.

3.6 VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İzmir İli Karşıyaka İlçesinde faaliyette bulunan resmi ve özel ilkokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin çatışma nedenleri ve çatışma çözüm yollarına ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla dağıtılan 799 veri toplama aracından 629'u geri toplanarak geçerliliği incelenmiş, 20 anket çift seçenek işaretleme ya da cevapsız soru bırakılması nedeniyle geçersiz sayılmıştır. 609 geçerli anket bilgisayar ortamına

aktarılarak Portable IBM SPSS Statistics v17 istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Hipotez sınamalarında önem düzeyleri genellikle %5 ve %1 olarak kullanılır (Tekin, 2009: 23). Bu çalışmada önem düzeyi yani p değeri %5 (,05) olarak seçilmiştir. Verilere istatistiksel olarak frekans, yüzde, bağımsız örneklem t testi, One Way Anova, Kruskal Wallis testi ve farkların kaynağını belirlemek için LSD testi uygulanmış olup, yapılan analizlerin çatışmanın nedenleri ve çatışmaların çözümüne ilişkin görüşleri belirlemek ve bu görüşlerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde yorumlanmış, problem cümlesi ve alt problemlere ilişkin sonuçlar açıklanmıştır.

4.1 PROBLEM CÜMLESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Problem cümlesi doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin görüşleri puan ortalamalarının bulgularına Tablo 4.1’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.1 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşadıkları çatışma nedenleri

Çatışma Nedenleri	N	Minimum Değerler	Maksimum Değerler	Xort	SS
Statü farklılığı	609	1	5	2,15	1,134
Araç ve gereçlerin ortak kullanımı	609	1	5	2,17	1,168
Astlarla üstlerin farklı düşünmesi	609	1	5	2,25	1,112
Algılama farklılıkları	609	1	5	2,41	1,118
Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	609	1	5	2,08	1,014
İletişim eksikliği	609	1	5	2,29	1,114
İşler arası fonksiyonel bağlılık	609	1	5	2,18	1,012
Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar	609	1	5	2,30	1,134
Çıkar farklılıkları	609	1	5	2,09	1,045
Değişen bir takım koşullar	609	1	5	2,20	1,063
Üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar	609	1	5	2,30	1,137

Tablo 4.1'in devamı

Denetim biçimi	609	1	5	2,19	1,085
Örgüt içi güç mücadeleleri	609	1	5	2,19	1,099
Amaç farklılıkları	609	1	5	2,26	1,097
Örgütün büyüklüğü	609	1	5	2,01	1,013
Kadro atamalarındaki sorunlar	609	1	5	2,19	1,145

Tablo 4.1 incelendiğinde ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenlerine ilişkin puan ortalamaları görülmektedir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre en yüksek çatışma nedeni; olayları, davranışları algılama farklılıkları puan ortalamaları $X_{ort} = 2,41$ 'dir. En düşük çatışma nedeni; örgütün büyüklüğü puan ortalamaları $X_{ort} = 2,01$ 'dir.

Problem cümlesi doğrultusunda yapılan analiz sonucu elde edilen İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma çözümlerine ilişkin görüşleri puan ortalamalarının bulgularına Tablo 4.2' de yer verilmiştir.

Tablo 4.2 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşadıkları çatışma çözümleri

Çatışma Çözümleri	N	Minimum Değerler	Maksimum Değerler	Xort	SS
Uzlaşma	609	1	5	3,70	1,059
Uyma	609	1	5	2,99	1,100
Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması	609	1	5	3,52	1,059
Problem Çözme	609	1	5	3,47	1,064
Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme	609	1	5	3,41	1,054
Güç kullanma	609	1	5	2,65	1,161
Çoğunluk oyu	609	1	5	3,30	1,050
Kaçınma	609	1	5	2,43	1,020
Örgütsel İlişkilerin değiştirilmesi	609	1	5	2,89	1,016
Çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi	609	1	5	2,29	,996

Tablo 4.2' nin devamı

Üçüncü bir tarafın yargısı (arabuluculuk)	609	1	5	3,03	1,088
Rekabetten Kaçınma	609	1	5	3,00	1,161

Tablo 4.2 incelendiğinde ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma çözümlerine ilişkin puan ortalamaları görülmektedir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre en yüksek çatışma çözümü; uzlaşma puan ortalamaları $X_{ort} = 3,70$ 'dir. En düşük çatışma çözümü; çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi puan ortalamaları $X_{ort} = 2,29$ 'dur.

4.2 ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Yapılan araştırmada alt problemler “İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri;

- cinsiyetine
- medeni durumuna
- branşına
- okul türüne
- görev türüne
- yaşına
- okulundaki görev süresine
- kıdeme

göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Aşağıdaki tablolarda demografik göstergelerle ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri bağımsız örnekler t testi, One Way ANOVA, Kruskal Wallis ve LSD testleri ile açıklanmıştır.

4.2.1 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda cinsiyete göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.3' de verilmiştir.

Tablo 4.3 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s.	T	P
Neden	Kadın	406	43,1724	12,36222	-1,85	,07
	Erkek	203	45,1429	12,50680		
Çözüm	Kadın	406	36,7537	6,80693	,37	,71
	Erkek	203	36,5320	7,26600		

Tablo 4.3'deki veriler göz önüne alındığında, cinsiyet değişkenine göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır ($p>.05$). Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.2.2 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri medeni durumlara göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda medeni durumlarına göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.4' de verilmiştir.

Tablo 4.4 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Medeni durum	N	\bar{X}	S.s.	T	P
Neden	Evli	489	43,8098	12,34936	-,08	,94
	Bekar	120	43,9083	12,83116		
Çözüm	Evli	489	36,5521	6,97756	-,91	,36
	Bekar	120	37,2000	6,88269		

Tablo 4.4'deki veriler göz önüne alındığında, medeni durum değişkenine göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır ($p>.05$). Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin medeni durumlarına göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.2.3 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri branşlarına göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda branşlarına göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.5' de verilmiştir.

Tablo 4.5 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Branşlarına Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Branş	N	\bar{X}	S.s.	T	P
Neden	Sınıf Öğretmeni	480	43,9417	12,65591	,43	,67
	Branş Öğretmeni	129	43,4109	11,61398		
Çözüm	Sınıf Öğretmeni	480	36,5438	7,23438	-,93	,35
	Branş Öğretmeni	129	37,1860	5,81320		

Tablo 4.5'deki veriler göz önüne alındığında, branş değişkenine göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır ($p>.05$). Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin branşlarına göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.2.4 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri okul türlerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda okul türlerine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.6' da verilmiştir.

Tablo 4.6 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Okul Türlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Okul Türü	N	\bar{X}	S.s.	T	P
Neden	Devlet	504	44,8512	12,41911	4,51	,00
	Özel	105	38,9238	11,34400		
Çözüm	Devlet	504	36,5179	7,22017	-1,26	,21
	Özel	105	37,4571	5,49305		

Tablo 4.6'daki veriler göz önüne alındığında, okul türü değişkenine göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri puanları istatistiksel açıdan farklılaşmakta iken ($p < .05$), çözüm puanları istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır ($p > .05$). Devlet okulu puan ortalaması özel okul puan ortalamasından yüksektir. Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okul türlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta olup, çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.2.5 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri görev türlerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda görev türlerine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.7' de verilmiştir.

Tablo 4.7 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Görev Türlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Görev	N	Sıra Ortalaması	X^2	P
Neden	Müdür	27	292,41	,80	,67
	Müdür	37	328,26		
	Yardımcısı				
	Öğretmen	545	304,04		
Çözüm	Müdür	27	324,89	6,87	,03
	Müdür	37	375,36		
	Yardımcısı				
	Öğretmen	545	299,24		

Tablo 4.7’de ilkökulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin görev türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, görev gruplarının çözüm puanları arasında anlamlı fark vardır ($p<.05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında müdür yardımcılarının puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.6 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda yaşlarına göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkökulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.8’ de verilmiştir.

Tablo 4.8 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Yaşlarına Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Görev	N	Sıra Ortalaması	X^2	P
Neden	27’den az	24	217,67	19,97	,00
	27-35 Arası	81	242,38		
	36-45 Arası	198	325,67		
	46-55 Arası	237	314,09		
	56’dan fazla	69	318,34		
Çözüm	27’den az	24	335,90	2,53	,64
	27-35 Arası	81	321,69		
	36-45 Arası	198	292,35		
	46-55 Arası	237	307,00		
	56’dan fazla	69	304,08		

Tablo 4.8’da ilkökulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, yaş gruplarının neden puanları arasında anlamlı fark vardır ($p<.05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında 36-45 yaş arası katılımcıların puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.7 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri okulunda çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda okulunda çalışma sürelerine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkökulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda

yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.9’ da verilmiştir.

Tablo 4.9 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Okulunda Çalışma Sürelerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin One Way ANOVA Testi

		Kareler		Kareler			
		Toplamı	S.d.	Ortalaması	F	p	
Neden	Gruplar arası	616,874	3	205,625	1,332	,263	
	Gruplar içi	93399,366	605	154,379			
	Toplam	94016,240	608				
Çözüm	Gruplar arası	98,903	3	32,968	,680	,565	
	Gruplar içi	29337,659	605	48,492			
	Toplam	29436,562	608				

Tablo 4.9 incelendiğinde ilkökulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okulda çalışma sürelerine göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>.05$).

4.2.8 İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemler doğrultusunda kıdemlerine göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkökulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4.10’ da verilmiştir.

Tablo 4.10 İlkokulda Görev Yapan Öğretmenler Ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Okullarda Yaşanan Çatışma Neden Ve Çözüm Puanlarına İlişkin One Way ANOVA Testi

		Kareler		Kareler			
		Toplamı	S.d.	Ortalaması	F	p	
Neden	Gruplar arası	2781,925	3	927,308	6,149	,000	
	Gruplar içi	91234,314	605	150,801			
	Toplam	94016,240	608				
Çözüm	Gruplar arası	358,112	3	119,371	2,484	,060	
	Gruplar içi	29078,450	605	48,064			
	Toplam	29436,562	608				

Tablo 4.10 incelendiğinde ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin kıdemlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları farklılaşmaktayken ($p < .05$), çözüm puanları arasında anlamlı farklılık yoktur ($p > .05$). LSD testi sonuçlarına göre 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerle, 6- 10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerin yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı fark vardır.

BÖLÜM V TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların kavramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanması, elde edilen sonuçlar ve öneriler belirtilmiştir.

5.1 TARTIŞMA

Bu kısımda; araştırmanın elde edilen bulguları ilkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri alanyazın doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda elde edilen bulgular; öğretmen ve yönetici görüşlerine göre en yüksek çatışma nedeni olarak olayları, davranışları algılama farklılıkları, en düşük çatışma nedeni olarak ise örgütün büyüklüğü olarak görülmüştür. İnsan ilişkilerinde iletişim, kendini ifade etme şekli ve beden dili önemli bir unsurdur. Algılama farklılıkları yaşayan bireyler olayın veya davranışın ifade ediliş şeklini doğru anlayamamış ya da doğru anlatılamamıştır. Bu durumun birçok sebebi olabilir. Örneğin, kişiler birbirlerini iyi tanımadığından ön yargılı olabilirler, günlük hayat akışının aksaklıklarından kaynaklanan yanlış anlaşılabilirler olabilir. Ya da yeni bilgi ve teknolojinin getirileri, yönetici tarzları arasındaki farklılıklar da algılama farklılığına yol açabilir. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşadıkları en fazla çatışma nedeni olarak algılama farklılıklarını belirtme sebebi de bunlardan kaynaklanıyor olabilir. Başak (2010) tarafından yapılan çalışmada da algılama farklılıkları çatışma nedeni olarak tespit edilmiş olup, çalışmamızı destekler niteliktedir. Ceylan, Ergün, Alpkan (2000) tarafından yapılan çalışmada da çoğunlukla iletişim eksikliği çatışma nedeni olarak tespit edilerek benzer bir sonuç bulunmuştur. Ayrıntılı olarak çatışma nedenini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada örgüt büyüklüğü en az çatışma nedeni olarak görülmektedir. Örgüt büyüklüğünden kaynaklanan çatışmaların okullarda görülmemesinin sebebi, okulların büyük işletmeler gibi bölümlerden oluşmaması çalışan sayısının fabrikalardaki gibi binlerce kişiden

oluşmamasından dolayı kaynaklandığı söylenebilir. En yüksek çatışma çözümü olarak; uzlaşma, en düşük çatışma çözümü olarak da çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi şeklinde belirtilmiştir. Her iki tarafında fedakârlık yapması sonucunda anlaşmaya varmasıyla sonuçlanan çatışma yönetim stili uzlaşmanın Erol (2009), Munduate, Luque ve Barón (1997) tarafından yapılan çalışmalar da sonucu destekler niteliktedir. Başak (2010) tarafından yapılan çalışmada ise kamu üniversitelerinde çatışma çözüm yolu olarak uzlaşma yoluna vakıf üniversitelerinden daha çok başvurulduğu, vakıf üniversitelerinde ise çatışma çözüm yolu olarak taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesinin kamu üniversitelerine göre daha yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Atay (2001) tarafından yapılan çalışmada da öğretmen ve denetmen algılarının, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle, ikna etme ve anlaşma stratejilerini uyguladıklarını ortaya koymuştur. Dursun (2008) araştırmasında uzlaşma stilinin orta düzeyde tercih edildiğini bulmuştur. Karcıoğlu ve Alioğulları (2012), Konak ve Erdem (2015), Mirzeoğlu (2005) çalışmalarında uzlaşma çatışma çözüm stilini ikinci sırada kullanılan stil olarak tespit etmişlerdir. Rahim (2004) tarafından yapılan çalışma sonucunda grup içi çatışma ile uzlaşma yöntemi yollarından pazarlık stratejisi arasında pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucu bulunmuştur. Gümüşeli (1994), Ertürk (2009), Korkmaz (2013) araştırmalarında en sık kullanılan çatışma yönetimi stilleri arasında uzlaşma stili olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızı destekler nitelikte olup, yapıcı çatışma çözüm yollarından uzlaşma stili, genellikle sık kullanılan çatışma çözüm yollarındandır denilebilir. Araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin en az kullanılan çatışma yönetim stili olarak çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi şeklinde görüş belirtmeleri, en fazla uzlaşma çözüm yolunu tercih etmelerinden de anlaşılabilceği üzere, çatışmalardan kaçmak veya çatışma ortamını ortadan kaldırmak yerine yapıcı bir şekilde çatışmayı çözme yolunu seçtiklerini söylemek mümkündür. Bu da modern yönetim tarzını akla getirmektedir.

Buna karşılık, Toytok ve Açıkgöz (2013) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini en az da hükmetme stilini kullandıkları şeklindedir. Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “tümleştirme stilini” daha çok kullandıkları belirlenmiştir. Havenga (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre küçük işletmelerdeki yöneticilerin daha çok bütünleştirici/işbirlikçi ve daha az da hükmedici/rekabetçi olmaya eğilimli oldukları, Lee (2008) tarafından yapılan

araştırmada ise sadece bütünleştirme stilinin gözlemlenen memnuniyet üzerine doğrudan pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Vrbnjak, Videmšek ve Štihec (2011) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin çatışma durumunu çözmek için çeşitli yaklaşımlar kullandığı, genellikle çatışma yönetimi stratejisi olarak en sık bütünleştirme, en az sıklıkla da hükmetme stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucu ile çıkan bu sonuçlar arasındaki farklılıkların nedeni; okul türü, sektör, bölgesel konum, kültür, kullanılan veri toplama aracı ve araştırmanın amacındaki farklılıklardan kaynaklanabilmektedir.

Araştırmanın alt problem sonuçlarına göre, ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, okulunda çalışma sürelerine göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani ilkokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, okulunda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Süküt (2008) tarafından yapılan çalışmada da ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin çalıştıkları okullardaki görev süresi, branş ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Başak (2010) tarafından yapılan çalışmada da çatışma çözüm teknikleri ile cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öztaş ve Akın (2009) araştırmasında çatışma yönetimi ve cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir. Erol (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda da öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılamalarında manidar bir fark bulunmamıştır. Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Okul türü değişkenine göre ise ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri puanları istatistiksel açıdan farklılaşmakta iken ($p < .05$), çözüm puanları istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır ($p > .05$). Devlet okulu puan ortalaması özel okul puan ortalamasından yüksektir. Buna göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okul türlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta olup, çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin yaş ve kıdemlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamalarına bakıldığında 36-45 yaş arası katılımcıların puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir. Orta yaş grubu olarak 36-45 yaş çatışma nedeni olarak diğer yaş gruplarına göre farklı düşünmekte, farklı nedenleri çatışma nedeni olarak daha belirgin görmektedir. 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerle, 6- 10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerin yaşanan çatışma neden puanları arasında da anlamlı fark bulunmuştur. Bunun sebebi, öğretmenlerin belli bir süreç sonunda okulun değerlerini ve kültürünü benimseyerek hem yaş hem de kıdem olarak rollerini oturtup mesleklerine devam etmeleri olabilir. Özgan (2006) tarafından yapılan çalışmada da ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu ve yaşı değişkenleri ile çatışma konuları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin görev türlerine göre okullarda yaşanan çatışma çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sıra ortalamalarına bakıldığında müdür yardımcılarının puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının unvan olarak müdür ve öğretmen arasında yer alması farklı çatışma yönetimi stili kullanmalarına sebep olabilir.

5.2 SONUÇLAR

Bu kısımda, elde edilen bulguların sonuçları kısaca açıklanmıştır. İlkokullarda görevli öğretmenler ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre en yüksek çatışma nedeni olarak olayları, davranışları algılama farklılıkları, en düşük çatışma nedeni olarak ise örgütün büyüklüğü görülmüştür. En yüksek çatışma çözümü olarak; uzlaşma, en düşük çatışma çözümü olarak da çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi şeklinde belirtilmiştir.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin medeni durumlara göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin branşlarına göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okul türlerine göre okullarda yaşanan çatışma nedenleri puanları istatistiksel açıdan farklılaşmakta iken, çözüm puanları istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır. Devlet okulu puan ortalaması özel okul puan ortalamasından yüksektir.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin görev türlerine göre okullarda yaşanan çatışma çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sıra ortalamalarına bakıldığında müdür yardımcılarının puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin yaşlarına göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Sıra ortalamalarına bakıldığında 36-45 yaş arası katılımcıların puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin okulunda çalışma sürelerine göre okullarda yaşanan çatışma neden ve çözüm puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İlkokulda görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin kıdemlerine göre okullarda yaşanan çatışma neden puanları farklılaşmaktayken, çözüm puanları arasında anlamlı farklılık yoktur. 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerle, 6- 10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticilerin yaşanan çatışma neden puanları arasında anlamlı fark vardır.

5.3 ÖNERİLER

Bu kısımda, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerine ve öğretmenlere, konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmektedir.

5.3.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarına bakılarak uygulayıcılar için şu şekilde önerilerde bulunulabilir;

Çatışmayı tanıma ve yapıcı bir şekilde çözme amaçlı eğitim programları erken yaşlarda uygulanabilir.

Kurumlarda çatışmanın hiç olmaması durgunluğa sebebiyet vereceğinden, yeterli düzeydeki çatışmanın faydalı olması nedeniyle çalışanlar, öğretmenler ve yöneticilerin çatışma yönetimi üzerine eğitim almaları sağlanabilir.

Araştırma sonucunda ilkokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin okullarda yaşanan çatışma nedeni olarak en fazla algılama farklılığı olduğu görüşleri nedeniyle, algılama farklılıklarının kaynağı tespit edilmelidir. Örneğin, kişilerin birbirlerini iyi tanımamalarından kaynaklanan önyargıya bağlı olarak gelişen algılama farklılıkları için kaynaşma amaçlı eğlenceler düzenlenebilir.

Yeni bilgi ve teknolojinin getirilerinden kaynaklı algılama farklılıkları için kişisel gelişim ve teknoloji eğitimleri geliştirilebilir.

Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları amacıyla birlikte faaliyetler düzenlenebilir.

İletişim, beden dili gibi hizmetiçi eğitimlere katılımlar artırılabilir.

Yöneticiler için liderlik ile ilgili hizmetiçi eğitimlere katılımlar artırılabilir.

5.3.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarına bakılarak araştırmacılar için şu şekilde önerilerde bulunulabilir;

Bu çalışma resmi ve özel ilkokullarda yapılmıştır. Ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde de yapılabilir.

İlkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademeleri karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

Bu araştırma, çatışma nedenleri ve çözümlerine ilişkin olarak, eğitim çalışanları, üst birimler, öğrenciler ve velililer gibi çevresel birimlere de uygulanabilir.

Veri toplama araçları çeşitlendirilebilir. Örneğin, yönetici ve öğretmenlerle yüzyüze görüşme tekniği kullanılabilir.

Çatışma yönetimi ve okul kültürü, çatışma yönetimi ve stres, çatışma yönetimi ve rekabet gibi konularda araştırılabilir.

Araştırma daha da genişletilerek, çalışmaya katılan grubun örgütsel ve ailevi olarak çatışma yönetim şekilleri kıyaslanabilir.

Araştırma farklı illerde ve farklı ilçelerde yapılabilir. İlçeler ya da iller bazında çıkan sonuçlar bölgesel anlamda karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Akgün, S. Araz, A. (2010). Anlaşmazlıklarımızı Çözebiliriz: Bir Çatışma Çözümü Eğitim Programı Tanıtımı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(11), 1-11.
- Alzahrani, M. (2013). *A Comparative Study Of The Relationships Between Conflict Management Styles and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Propensity to Leave The Job Among Saudi And American Universities' Faculty Members*, Florida Atlantic University, Florida.
- Armağan, A. (2003). Basın İşgörenleri Arasında Yaşanan Çatışma Olgusuna Analitik Yaklaşım, *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 16, 99-121.
- Arslantaş, H.İ. Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Arslantaş, H.İ. Özkan, M. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları ile Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 231-240.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay, K. (2001), Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 21-35.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.

- Başak, B. (2010). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Başaran, İ.E. (1982). Temel Eğitim ve Yönetimi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını*, 112, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E. (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- Bozkurt, E. (1995). İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(2).
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., Aydın, E.M. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ceylan, A., Ergün, E., Alpkın, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Chan, K.W, Huang, X., Ng, P.M.. (2007). Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust, *Asia Pasific Journal of Management*, 25(2), 277-295.
- Coşkun, R. (2009). Yönetim-Organizasyon Ders Kitaplarında Biçim ve İdeoloji, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 239- 258.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2002). *Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çınar, İ. (1997). Eğitim Yönetimi Bilgi Sistemi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 289-298.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.

- Dökmen, Ü. (2000) *Sanatta ve Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Durna, U. (2005). Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60(2), 72-96.
- Dursun, P. (2008). *Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (Ed.). (2004). *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu*, Özel Okullar Birliği, Antalya.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme Fakültesi Yayın No: 236, Küre Ajans, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkuş, A. (2008). Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 163-176.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ertürk, E.M. (2009). *Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi'ne Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. (2012). Dağıtım Kanallarında Çatışma ve Yönetimi: Bir Alan Araştırması, *II.Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*, K.S.Ü., İşletme Bölümü, Kahramanmaraş.
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000'li Yıllara Doğru, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 299-308.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürüz, D., Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.

- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Havenga, W. (2008). Gender And Age Differences in Conflict Management within Small Businesses, *University of Johannesburg, SA Journal of Human Resource Management*, 6(1), 22-28.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (30/03/2012 tarihli ve 6287 sayılı Kanun). Yayımlanma Tarihi: 11/04/2012, Sayı: 28261. www.resmigazete.gov.tr
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 143-155.
- Karacıoğlu F., Alioğulları Z. D. (2012). Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, F. (2008). *Çatışma ve Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Türleri (İstanbul-Zeytinburnu Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temeli: Yapabilirlikler, *Ege Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 7*, İzmir.
- Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kurumsal Bir Araştırma, *Electronic Journal of Vocational Colleges - Ağustos 2014 BÜROKON Özel Sayısı*. Erişim Tarihi: 16 Nisan 2015 http://www.ejovoc.org/makaleler/august_2014/pdf/19.pdf
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi*, 14(1).
- Koçak, S. Atanur Başkan, G. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Konak, M., Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91.
- Korkmaz, A. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, K.L. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction, *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- M.E.B. *İlköğretim ve Eğitim Kanunu* (222 Sayılı Kanun). (Değişik: 30/3/2012 - 6287/2 md.). www.meb.gov.tr
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Meslek Yüksek Okulu, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Munduate, L., Luque, P., Barón, M. (1997). Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Observational Study, *University of Seville, Psicothema*, 9(1), 145-153.
- Nural, E., Ada, Ş., Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.
- Önder, E. (2008). *Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özbaş, M., Akbaşlı S. (2013). İlköğretim Okulları Yönetimsel Uygulamalarının Eğitim Yönetimi Bilim Alanı Yeterliklerine Uygunluk Düzeyine İlişkin Eğitim Denetçisi Algıları, *Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 71-87.
- Özdaşlı, K., Alparslan, A.M. (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15-24.
- Özdemir, S., Cemaloğlu, N. (1999). Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(17), 91-103.

- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Öztaş, U., Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Pietersen, C. (2014). Interpersonal Conflict Management Styles and Emotion Self-Management Competencies of Public Accountants, *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 5(7), 273-283.
- Rahim, A. (2004). *Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance*, Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA.
- Rehber, E., Atıcı, M. (2009). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 18(1), 323-342.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 414-429.
- Serin, A.E., Balkan, M.O., Soran, S. (2014). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 23-37. www.esosder.org Erişim Tarihi: 15 Nisan 2015.
- Sığı Ü., Dinçer, A. P. (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 195-213. www.ijmeb.org Erişim Tarihi: 18 Nisan 2015.
- Sökmen A., Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.

- Süküt, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Stratejilerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35. dergiler.sgb.gov.tr Erişim Tarihi: 18 Nisan 2015
- Şekerci M., Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 133-160.
- Şendur, F.E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Tekin, V.N. (2009). *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tezcan, M. (2012). *Eğitim Sosyolojisi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Topaloğlu, C., Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Topaloğlu, C., Boylu, Y. (2006). Örgütsel Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 107-33.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 6(1), 249-265.
- Toytok, E.H., Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36. www.e-ajeli.com Erişim Tarihi: 10 Nisan 2015.
- Töremen, F., Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1 (1), 33-47.
- Tunç, T., Kutanis, R. (2013). Benlik Saygısının Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 23-43.

- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Türk, Z., Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, *Mevzuat Dergisi*, 7(75), 1-12.
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 129-166.
- Türnüklü, A., Şahin, İ., Öztürk, N. (2002). İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 574-597.
- Ünsal, E. M. (2004). *Mikro İktisada Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Ünlü, S., Özcihan T., Özbaş, Z., Bakiner A. (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 251-263.
- Vrbnjak, S., Videmšek, M., Štihec, J. (2011). An Analysis Of Conflict Management Strategies In Physical Education Classes Depending On A Teacher's Age, *Faculty of Sport, University of Ljubljana, Kinesiologia Slovenica*, 17(2), 5–13.
- Yıldızoğlu H., Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.
- Yılmaz A., Eroğlu, C. (2010). *Meslek Yüksek Okulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yürür, S., Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.

EKLER

EK 1 Araştırma İzin Yazısı


EK 2 Kullanılan Ankete Ait İzin Yazısı

EK 3 Veri Toplama Aracı (Çatışma Değerlendirme Anketi)

EK 4 İzmir'deki İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları

EK 5 Karşıyaka'daki İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen
Sayıları

EK 1 Araştırma İzin Yazısı



**T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 12018877/604.01.02/694737 17/02/2014
Konu: Araştırma İzni

Sn: Bengü AYDIN
Karşıyaka İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
karşıyaka/İZMİR

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) 31/01/2014 tarihli dilekçeniz
c) 14/02/2014 tarih ve 12018877/604.01.02/667108 sayılı Valilik Onayı.

Müdürlüğümüz Karşıyaka ilçesi resmi ve özel ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz "**İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)**" konulu tez çalışmanız için kullanacağınız ölçekler, ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Dr. Yurdagül ARIKAN
Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)
- 4- Onaylı Veri Araçları (3 sayfa)

**Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır.**

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 15ff-84d8-3fc6-b928-ba0b kodu ile yapılabilir.

Hükümet Konağı C Blok Kat:8 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr Tel: (0 232) 477 21 37
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr Faks: (0 232) 477 21 07



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/667108

14/02/2014

Konu: **Bengü AYDIN**
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) Bengü AYDIN'ın 31/01/2014 tarihli dilekçesi.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Programı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek lisans öğrencisi Bengü AYDIN'ın "**İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Karşıyaka ilçesi resmi ve özel ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen İlçenin resmi ve özel ilkokullarında, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
14/02/2014
Mustafa ERDOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

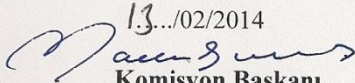
Tel: (0232) 477 21 38
Faks: (0 312) 47721 07

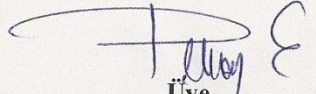
T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

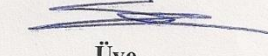
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Bengü AYDIN
Kurumu / Üniversitesi	Okan Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İzmir İli Karşıyaka İlçesi, resmi ve özel ilkokullarında görevli yönetici ve öğretmenler
Araştırmanın konusu	İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)
Üniversite / Kurum onayı	---
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)
Veri toplama araçları	Okullarda Çatışmaların Nedenlerinin Tespiti Anketi, Okullarda Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler Anketi
Görüş istenilecek Birim/Birimler	----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
<p>İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı'nın 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2012/13 Sayılı Genelgesi.</p> <p>Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.</p>	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalif üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

13.../02/2014

Komisyon Başkanı
Dr. Yurdagül ARIKAN


Üye
Pınar ERÇİFTCİ ÇÜÇEN


Üye
Dr. Semra BAYTURAN

EK 2 Kullanılan Ankete Ait İzin Yazısı

Outlook.com - bengu_2002@hotmail.com

+ Outlook.com + Yeni Yanıtla Sil Arşivle Gereksiz Süpür Şuraya taşı Katego

E-postada ara

Klasörler

Gelen kutusu 567

Arşiv

Gereksiz 48

Taslaklar

Gönderilmiş

Silinmiş

Yeni klasör

Anket
↑ ↓ ×

Buket BAŞAK (buketb2000@hotmail.com) Kişilere ekle 05.12.2013

Kime: bengu_2002@hotmail.com

Merhabalar Bengü Hanım,

Mesajınızı Yağmur hanımdan aldım. Tezinizde benim 2010 tarihli Çatışma ve Çatışma Yönetimi konulu tezimde kullandığım anketi kullanmak istediğinizi belirtmişsiniz. Anketi kullanmanızda bir sakınca yok benim için. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

EK 3 Veri Toplama Aracı:

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU ÇATIŞMA DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı ilkokulda görevli yöneticilerin ve öğretmenlerin okulda yaşadığı çatışmaları, kaynakları ve başvurulan yönetim yolları açısından analiz etmektedir. Çatışmayı özetle kişiler ve gruplar arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve bunların yarattığı sorunlar olarak tanımlayabiliriz. Bilimsel bir amaca hizmet eden anketimizi **isim vermeden**, içtenlikle yanıtlamanız araştırmamızın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Bengü AYDIN

Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: bengu_2002@hotmail.com

A. Kişisel Bilgiler: Bu bölümdeki sorular okulunuz ve sizinle ilgilidir. Lütfen uygun olanlara [x] işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Medeni Haliniz:

Evli Bekar

3. Branşınız :

Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

4. Okul türü:

Devlet Özel

5. Görev türü:

Müdür Müdür Yardımcısı Öğretmen

6. Yaşınız:

27 den az 27 – 35 arası 36 – 45 arası 46 – 55 arası 56 dan fazla

7. Okulunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız:

0 – 5 yıl arası 6 – 10 yıl arası 11 – 15 yıl arası 16 yıl ve üzeri

8. Meslekteki toplam çalışma süreniz:

0 – 5 yıl arası 6 – 10 yıl arası 11 – 15 yıl arası 16 yıl ve üzeri

B. Okullarda Çatışmaların Nedenlerinin Tespiti

* Lütfen her ifadeyi okuduktan sonra, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütündeki ilgili seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşimi severek yapıyorum ve başka bir alanda çalışmayı düşünmüyorum.					
2. Okulumda kendimi bir takımın oyuncusu olarak görüyorum.					
3. Okulumda statü farklılığı çatışmaya neden olmaktadır.					
4. Okulumda araç ve gereçlerin ortak kullanımı kişiler ve ya da gruplar arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olmaktadır.					
5. Okulumda astlarla üslerin farklı düşüncülerinden kaynaklanan çatışmalar vardır.					
6. Okulumda çalışanların algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır.					
7. Okulumda yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır.					
8. Okulumda iletişim eksikliği nedeniyle bir çatışma vardır.					
9. Okulumda çatışmalar işlerin ardışık ve birbirine bağlı oluşundan kaynaklanmaktadır.					
10. Okulumda bazı üslerin yönetim tarzları ile astların üslerden beledikleri yönetim tarzı arasındaki farklılıklardan doğan bir çatışma vardır.					
11. Okulumda çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır.					
12. Okulumda teknolojik değişimler, atama değişimleri gibi yeni koşullar çalışanların çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.					
13. Okulumdaki çatışmalar üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar yüzünden yaşanmaktadır.					
14. Okulumda çalışanların rahat hareket etmesinin engellenmesi ve sürekli kontrol altında tutulmaları çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.					
15. Okulumda bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır.					
16. Okulumda bazı durumlarda her çalışandan aynı şekilde düşünmesinin ya da aynı şekilde davranmasının istenmesi çatışmalara neden olmaktadır.					
17. Okulumuzun büyüklüğünden kaynaklanan denetim güçlüğü, iletişim eksikliği gibi durumlar çatışmalara neden olmaktadır.					
18. Yönetimin kadro atamalarındaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.					

C. Okullarda Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler

* Lütfen her ifadeyi okuduktan sonra, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütündeki ilgili seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okulumda yaşanan çatışmalara her iki tarafın da istekleri göz önüne alınarak çözüm bulunmaktadır.					
2. Okulumda çatışmalar tarafların geri adım atması ile çözümlenmektedir.					
3. Okulumda çatışmalar çatışmaya neden olan koşulların ve sebeplerin ortadan kaldırılması ile çözümlenmektedir.					
4. Okulumda çatışmalar karşılıklı tartışılarak çözüme bağlanmaktadır.					
5. Okulumda çatışmalar, çalışanlar için daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirlemek suretiyle çözümlenmektedir.					
6. Okulumda çatışmalar, bölüm başkanları, müdür yardımcıları, müdür gibi kişilerin otoritelerini kullanmaları ile çözümlenmektedir.					
7. Okulumda yaşanan çatışmalara çoğunluğun istediği şekilde çözüm bulunmaktadır.					
8. Okulumda yaşanan çatışmalara genellikle müdahale edilmemekte ve çatışmalar zamanla kendiliğinden çözümlenmektedir.					
9. Okulumda çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışmaya neden olan ilişkilerin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.					
10. Okulumda çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.					
11. Okulumda çatışmalar güvenilir birinin olaya müdahale edip tarafları uzlaştırması ile çözümlenmektedir.					
12. Okulumda çalışanlar arasındaki rekabetin azaltılması çatışmaların çözülmesine yarar sağlamaktadır.					

Teşekkür ederim...

EK 4 İzmir'deki İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları

Outlook - bengu_2002@hotmail.com

Page 1 of 1

Yeni E-postada ara Yanıtla Sil Arşivle Gerekli Süpür Şuraya taşı: Kategoriler

Klasörler

- Gelen kutusu 2025
- Gereksiz 44
- Taslaklar 84
- Gönderilmiş
- Silinmiş
- Yeni klasör


Hızlı görün...

- Belgeler 55
- Fotoğraflar 84
- İşaretli
- Yeni kategori

İzmir Strateji-3 (strateji35@meb.gov.tr) Kişilere e
Kime: bengu_2002@hotmail.com

1 ek (26,2 KB) Outlook Etkin Görünüm

BENGÜ AYDIN.xls



Çevrimiçi göster

Zip olarak indir

Sayın Bengü AYDIN

İLGİ : 26/02/2014 Tarihli Dilekçe.

İlgi dilekçe ile istemiş olduğunuz 2013-2014 öğretim yılına ait sayısal veriler ekte gönderilmiştir.

İyi günler.

Ali MORAL

Strateji-3 Bölüm Şefi

Tü ne ge içi AdCh

2013-2014 İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ SAYILARI (RESMİ)

BRANŞI	SAYISI
MÜDÜR	309
MÜDÜR YARDIMCISI	572
SINIF ÖĞRETMENİ	8558
BRANŞ ÖĞRETMENİ	1372

2013-2014 İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ SAYILARI (ÖZEL)

BRANŞI	SAYISI
MÜDÜR	51
MÜDÜR YARDIMCISI	65
SINIF ÖĞRETMENİ	606
BRANŞ ÖĞRETMENİ	659

EK 5 Karşıyaka'daki İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları

T.C.
KARŞIYAKA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

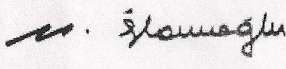
Sayı : 47133873-204- 4603 24/02/2014
Konu : Yönetici ve Öğretmen Sayıları.

Sayın Bengü AYDIN
Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

İlgi : a) Valilik Makamının 14/02/2014 tarih ve 667108 sayılı Onayı.
b) 20/02/2014 tarihli dilekçeniz.

“İlkokullarda görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Çözümlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)” konulu tez çalışmanızda kullanılmak üzere ilgi (b) dilekçenizde istemiş olduğunuz bilgiler, yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.


Mustafa İSLAMOĞLU
Müdür

EKLER :
1- Listeler (1 sayfa).

TEMEL EĞİTİM-1 BÖLÜMÜ Ayrıntılı bilgi için : Elvan KAPLAN BUKİ
TEL : 369 67 89 (Dahili 135) FAKS : 368 51 17
İnternet Adresi : www.karsiyaka.meb.gov.tr

KARŞIYAKA İLÇESİ İLKOKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYILARI

Sıra No	Okulun Adı	Müdür	Müdür Yardımcısı	Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni	Toplam
1	Ali Kaya İlkokulu	1	1	19	2	23
2	Ankara İlkokulu	1	2	31	4	38
3	Atatürk İlkokulu	1	2	18	3	24
4	Cumhuriyet İlkokulu	1	2	32	4	39
5	Emlak Bankası İlkokulu	1	2	25	4	32
6	Engin Hayri Özmeriç İlkokulu	1	1	22	2	26
7	Faik Muhittin Adam İlkokulu	1	1	11	2	15
8	Fuat Köprülü İlkokulu	1	1	9	1	12
9	Gülsefa Firdevs Kapancıoğlu İlkokulu	1	1	18	4	24
10	İnci Şener İlkokulu	1	1	19	4	25
11	Kazım Dirik İlkokulu	1	1	22	2	26
12	Lamia Karer İlkokulu	1	1	13	2	17
13	Mavişehir İlkokulu	1	2	30	5	38
14	Mehmet Seniye Özbey İlkokulu	1	2	23	3	29
15	Mirza Nil İlkokulu	1	- /	14	1	16
16	Mustafa Reşitpaşa İlkokulu	1	2	28	4	35
17	Mürşide Akyüz İlkokulu	1	1	19	3	24
18	Öğretmen Kenan Gamsız İlkokulu	1	2	18	3	24
19	Örnekköy İlkokulu	1	2	17	3	23
20	Özgiller Dalan İlkokulu	1	2	35	5	43
21	Şair Eşref İlkokulu	1	2	28	4	35
22	Şemikler İlkokulu	1	1	25	2	29
23	Toki Karşıyaka Belediyesi İlkokulu	1	1	17	4	23
24	Türkbirliği İlkokulu	1	2	24	4	31
25	Zübeyde Hanım İlkokulu	1	2	31	4	38
26	Özel Yamanlar İlkokulu	1	2	21	13	37
27	Özel Piri Reis İlkokulu	1	3	11	14	29
28	Özel Mavişehir Doğa İlkokulu	1	1	15	11	28
29	Karşıyaka Özel TAKEV İlkokulu	1	1	8	6	16
	TOPLAM	29	44	603	123	799

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Bengü AYDIN
Doğum yeri, tarihi : Bayburt 18/11/1982
Yabancı dili : İngilizce

EĞİTİM DURUMU

2012-2015 : Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Programı
2002-2011 : Anadolu Üniversitesi – İşletme Fakültesi – İşletme Bölümü
1999-2001 : Dumlupınar Üniversitesi - Bilgisayar Programcılığı
1996-1999 : Çiğli-Ahmet Adnan Saygun Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2009- : İzmir – Karşıyaka İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
2007-2009 : Manisa - Alaşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
2004-2007 : İzmir - Kipa A.Ş.
2003-2003 : İzmir - Türkiye İstatistik Kurumu