

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM
KURUMLARI (İLKOKUL-ORTAOKUL)
YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ
İLE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kadir ÇATAKDERE

122001280

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME

DANIŞMAN

Doç. Dr. Kazım ÇELİK

İSTANBUL, Ekim 2014

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM
KURUMLARI (İLKOKUL-ORTAOKUL)
YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ
İLE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
(İZMİR İLİ BAYINDIR-TİRE İLÇELERİ ÖRNEĞİ)

Kadir ÇATAKDERE

122001280

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME

DANIŞMAN

Doç. Dr. Kazım ÇELİK

İSTANBUL, Ekim 2014

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM
KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kadir ÇATAKDERE

122001280

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 13.11/2014

Tezin Savunulduğu Tarih : 23.10.2014

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Kazım ÇELİK



Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr.Ali Rıza ERDEM



: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK ...



İSTANBUL, Ekim 2014

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada İzmir ili Tire ve Bayındır ilçelerinde çalışan öğretmenler ile bir çalışma yapılarak yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında, gerekli yardım, tavsiye ve yönlendirmeyi yapan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Kazım ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım. Bilgi toplama ölçeğinin uygulanması için gerekli izni veren Sayın Ahmet ŞAHİN'e, bilgi toplama ölçeğinin yorumlanmasında bilimsel analizleri yaparak katkılarını sunan Sayın Yrd. Doç. Dr. Temel KÖSA ve Araştırma Görevlisi Volkan SARI'ye teşekkür ederim. Görüş ve önerileriyle katkıda bulunan değerli meslektaşım Toplam Kalite Yönetimi İl Temsilcisi Sayın Cemil KURT'a teşekkür ederim.

Her zaman yanımda hissettiğim, çalışmada bana güç veren sevgili eşime ve çocuklarıma şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ekim 2014

Kadir ÇATAKDERE

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. ÇATIŞMA.....	3
2.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI.....	4
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	5
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	6
2.2.3. Modern Yaklaşım	7
2.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	9
2.3.1. Amaç Farklılıkları	9
2.3.2. Algılama Farklılıkları.....	9
2.3.3. İletişim Engelleri	10
2.3.4. Kişilik Farklılıkları	10
2.3.5. İşbölümü	11
2.3.6. Fonksiyonel Bağımlılık	11
2.3.7. Sınırlı Kaynaklar	11
2.3.8. Ortak Karar Verme.....	11
2.3.9. Örgütün Büyüklüğü.....	12

2.3.10. Uzmanlaşma	12
2.3.10. Denetim Biçimi	13
2.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ	13
2.4.1. Taraflara Göre Örgütsel Çatışma	13
2.4.1.1. Bireylerin Kendi İçindeki Çatışması	13
2.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma	14
2.4.1.3. Gruplar Arası Çatışma	14
2.4.1.4. Örgütler Arası Çatışmalar	14
2.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Örgütsel Çatışmalar	14
2.4.2.1. Potansiyel Çatışma	14
2.4.2.2. Algılanan Çatışma	15
2.4.2.3. Hissedilen Çatışma	15
2.4.2.4. Açık Çatışma	15
2.4.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatışma.....	15
2.4.3.1. Yatay Çatışma.....	15
2.4.3.2. Dikey Çatışma.....	16
2.4.3.3. Emir, Komuta, Kurmay Çatışmaları	16
2.4.4. Fonksiyonlarına Göre Örgütsel Çatışma.....	16
2.4.4.1. Fonksiyonel Çatışmalar	16
2.4.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	16
2.4.4.3. Emir, Komuta, Kurmay Çatışmaları	17
2.4.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar	17
2.4.5.1. Amaç Çatışması	17
2.4.5.2. Kurumsallaşmış Çatışma	17
2.4.5.3. Beliren Çatışma	17
2.5. ÇATIŞMA SÜRECİ.....	18
2.5.1. Birinci Evre: Potansiyel Zıtlasma ve Uyuşmazlık	18
2.5.1.1. İletişim	18
2.5.1.2. Yapı.....	18
2.5.1.2. Kişisel Değişkenler	18
2.5.2. İkinci Evre: Kavrama ve Kişiselleştirme.....	18
2.5.3. Üçüncü Evre: Çatışma Yönetimi.....	19
2.5.4. Dördüncü Evre: Davranış	19
2.5.5. Beşinci Evre: Sonuç	19
2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	20
2.6.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	20
2.6.1.1. Problem Çözme Stratejisi (Bütünleştirme).....	21
2.6.1.2. Uyma Stratejisi	21
2.6.1.3. Kaçınma Stratejisi	22
2.6.1.4. Hükmetme Stratejisi	23
2.6.1.5. Uzlaşma Stratejisi.....	24
2.6.2. Uygun Strateji Seçimi.....	24
2.7. İKLİM.....	26
2.7.1. Örgütsel İklim	27
2.7.1.1. Örgütsel İklim Kavramı	27

2.7.1.1.1. Çevresel Değişkenler	29
2.7.1.1.2. Bireysel Değişkenler	29
2.7.1.1.3. Sonuç Değişkenleri	30
2.8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	30
2.9. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	31
BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	33
3.1. PROBLEM	33
3.1.1. Alt Problemler	33
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ	33
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	34
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	34
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	34
3.6.ÖLÇME ARAÇLARININ UYGULANMASI.....	36
3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	36
BÖLÜM 4. BULGULAR, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	37
4.1. BULGULAR, YORUM VE TARTIŞMA	37
4.1.1. Kişisel Değişkenlere Ait Bulgular ve Yorum	37
4.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	38
4.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	45
4.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	46
4.1.5. Sonuçlar ve Öneriler	47
4.1.5.1. Sonuçlar	47
4.1.5.2. Öneriler	48
KAYNAKÇA	49
EKLER.....	53
EK A Bilgi Toplama Ölçeği.....	53
EK B Anket Kullanım İzin Onayı	58
EK C Bilgi Toplama Ölçeği İzin Onayı	59
ÖZGEÇMİŞ.....	61

ÖZET

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönlendirilmesini gerektirebilir. Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran, gösterilen davranışları etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. İklim okulun bireysel kişiliğidir.

İlişkisel tarama modeli ile yapılan bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

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

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

Anahtar Sözcükler: **Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgüt İklimi**

ABSTRACT

Conflict management, result in a certain direction intransigence of the parties to the conflict to direct or reciprocal action is the presence of a third party. Conflict management for organizational effectiveness and the existence of a certain level of conflict in different situations of conflict may require appropriate strategies directed at (Karip, 2010:42-43). Organizational climate saving the identity of the organization, and they are perceived by affecting the behavior demonstrated, the organization is a series that has dominated features. Influence the behavior of members of the school organizational climate and internal features that distinguish it from other schools is the whole. Climate is the individual personality of the school.

Relational model and the purpose of this research, according to teachers' perceptions of primary education (primary-secondary) conflict management strategies with managers to determine the relationship between organizational climate.

Research in the 2013-2014 academic year Tire and flourishing towns in the province of Izmir working in the primary-secondary school teachers was conducted on a total of 230. The research data, developed by Şahin (2007) "Conflict Management Strategies of School Principals Scale" and Enlightening and adapted to Turkish by Yalçınkaya (2000) developed; "Organizational Climate Description Scale" was obtained.

In the study, according to the school principals and teachers' perception of conflict of teachers who are using the method of gender, type of school in which they work, they are the most recent graduate school, while working in their institutions and their branches where there is a significant difference between; In the early years of the profession of teachers of school principals to have negative thoughts about methods of conflict over time and improve communications with schools recognize that to reconciliation; As the communication skills of school principals' conflict management method is an increase in the perception of; In addition, school principals conflict management methods they use in the perception by teachers, principals, methods of conflict in parallel with the increase in the success of organizational climate of schools showed an increase in the positive direction; The concept of domination and avoidance

of conflict management strategies of managing principals' perceptions of organizational climate have a significant effect on the results reached.

Keywords: **Conflict, Conflict Management, Organizational Climate.**

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1. Çatışma ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki	8
Şekil 2. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli	21

TABLolar DİZİNİ

SAYFA NO

Tablo 1. Kişiler arası Çatışmaları Çözümleme Stilleri ve Uygun Oldukları/ Olmadıkları Durumlar	25
Tablo 2. Alt Problemlere Ait Soru Aralıkları Tablosu.....	35
Tablo 3. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları	36
Tablo 4. Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı.....	37
Tablo 5. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete dağılımı ve t testi sonuçları.....	39
Tablo 6. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı ve t testi sonuçları	39
Tablo 7. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin en son mezun oldukları okul türüne göre dağılımı ve Kurskal Walis testi sonuçları	40
Tablo 8. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdemlerine göre dağılımı ve tek yönlü varyans analizi (anova) testi sonuçları.....	41
Tablo 9. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin buldukları okullardaki çalışma sürelerine göre dağılımı ve Kurskal Walis testi sonuçları	43

Tablo 10. Okul m¼d¼rlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşları göre dağılımı ve Kurscal Walis testi sonuçları.....	44
Tablo 11. Okul m¼d¼rlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiye yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları	45
Tablo 12. Çoklu regresyon analizi	46

BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ

Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak düşünüldüğünde, örgüt yaşamında sadece kaçınılmaz olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelir. Böyle bir çatışma durumu, farklı seçeneklerin tartışılmasını ve farklı çözüm yollarının önerilmesini sağlar. Bu anlamda, örgütlerde çatışmanın olmamasını istemek sorumluluk almayı istememek, örgütsel yaşama ilgisiz kalmak ve işin kolayına kaçmak anlamını taşır (Everard ve Morris, 1990, 96-97).

Çatışma insan yaşamının normal bir boyutu olduğu gibi örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir(Rahim,2001). Örgütler farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına sahip insanlardan oluşmaktadır(Akat,1994; Akt. Ada, Çolak ve Nuro. 2012).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma "bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunu sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" diye tanımlanabilir (Can,1999,s.305; Akt. Ada, Çolak ve Nurol).

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur (Karip, 2010: 1). Bu yüzden, her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınmak olanaksızdır. Çatışmanın olmaması; ilgi eksikliği ya da düşünce tembelliğinin olduğunu, sorumluluğun ya da yaratıcılığın olmadığını gösterir (Aydın, 1984: 5).

Çatışma süreci ve yönetimi bütün örgütler için önemli olmakla birlikte eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü toplumsal sistem içerisinde önemli ve büyük bir yer teşkil eden Eğitim örgütleri hem bireysel hem de toplumsal açıdan önem taşıyıp toplumdaki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedirler. İçinde bulunduğu toplumun yönetsel yapısı, kültürü, değerlerine göre amaçlarını şekillendirerek kurulan eğitim sistemleri için en önemli ve en geniş parçaların başında okullar gelmektedir. Okul örgütünün yapısı ve işlevleri göz önüne alındığında örgütsel çatışma kavramı da bu yapı ve işlevler için önemli örgütsel değişkenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkalın,1994:108).

Çatışma yaşamımızın her alanında var olduğuna göre ondan kaçmak olanaksızdır. Okul örgütleri de toplumun küçük bir modelidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya,2002:425). Bu durumda okul yöneticisi çatışma ortamlarından korkmamalıdır (Erdoğan,2003:132).

Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Benzer tipteki organizasyonlar ortak özelliklere sahip olurken, her organizasyon kendi iklimine ya da kendi içsel çevresine sahiptir.Örgüt ikliminin yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda, araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu H. G., 2005).

Okul müdürlerinin en temel görevi okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulu yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulaştırmaktır. Okul müdürleri bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri okullarda her zaman yaşanabilen çatışmaları etkili yönetmekle sağlayabilirler. Okul müdürlerinin çatışmaları çözümü ve yönetme başarısı öğretmenler üzerinde etkili olabileceği gibi eğitim öğretim kalitesini de artıracaktır (Ada. Ş., Çolak, A. ve Nural, E., 2012).

Bu nedenle araştırmada; öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasında ilişki araştırılmıştır. Bu ilişkide kişisel-mesleki değişkenlere, iletişim becerileri ve örgüt iklimine göre yönetim davranışları açısından farklılık göstermesi, ortaya konulması ve ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması araştırılması gereken bir durumdur.

BÖLÜM 2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığımız bu araştırmada kavramsal çerçeve araştırılarak problem cümlesi ile literatür ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

2.1. ÇATIŞMA

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (TDK,1977).İngilizce'de "conflict" olarak kullanılan bu kavramın Türkçe'de tam karşılığı bulunmamaktadır. "Conflict" kavramının çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi anlamlar taşıdığı görülmektedir. Çatışma birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve işgörenlere zararlı olabilecek dinamik bir etkileşim sürecidir. (Kılıç, 2001: 87).

Rahim (2001:18) çatışmayı, bireyleri veya grupları uyuşmazlığa ve anlaşmazlığa sürükleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda çatışma ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 2000: 282). Çatışma kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği durumlarla karşılaşması ve kendisinin bir sonuca varmaya zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranıştır (Erdoğan, 1996: 146).

Eren (2001: 543) çatışmayı bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar bütünü olarak ifade etmektedir. Koçel (2003: 664) çatışmayı iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra, çatışmanın temel unsurlarını anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme olduğunu belirtmektedir.

Çatışma ile yapılan tanımların ortak yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (İpek, 2003: 221; Akt. Ada, Çolak ve Nuro).
3

1. Çatışma, bir süreç niteliği taşımaktadır.
2. Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.
3. Çatışma olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.
4. Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma gücü taşıyaktadır.
5. Çatışmada; amaç, düşünce, görüş, çıkar, vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

Çatışmada uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların kısıtlı bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem ya da etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir. Çatışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir. Çatışma bir ya da birden fazla toplumsal ya da bireysel taraf arasındaki durumlardan biriyle karşılaştığında ortaya çıkabilir (Karip, 2010).

Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi

- Başka bir birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması
- Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağın birden fazla tarafın kullanmak istemesi
- Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerlerinininkiyle uyuşmaması
- Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar göstermesi.
- Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması.

Bu durumlardan her birinde toplumsal taraflar arasında bir uyuşmazlık vardır. Bu uyuşmazlıklardan birinin ya da birden fazlasının varlığı çatışmayı ortaya çıkarabilir.

2.2. ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar Geleneksel, Davranışçı ve Modern Yaklaşım olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar, çatışmanın örgüt için kötü olduğunu ve önlenmesi gerektiğini varsaymıştır. Klasik görüşü temsil edenler, çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan korunması gerektiğine inanırlar (Aydın, 1984: 31).

Fayol, Weber, Gulick ve Taylor bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarıdır. Bu görüşü savunanların çatışma çözme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının, üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi olmuştur (Gümüseli, 1994: 30).

Çatışmanın kötü olduğu düşüncesine dayanan bu yaklaşım çatışmayı şiddet, yıkım ve mantıksızlık kavramlarıyla eş anlamlı saymaktadır (Kirel ve Özkalp, 2003: 169). Hawthorne'da yapılanlar gibi çatışmalardan sağlanan bulgulardan, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması gibi şeylerin sonucu olan işlevsel olmayan bir sonuç olduğuna karar verilmiştir. Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar (Genç, 2007: 272). Geleneksel yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eser veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre, bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya da yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Geleneksel yaklaşım taraftarlarına göre, eğer bu başarısızlıkların üstesinden gelinbilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlaşmalara maruz kalmadan yerine getirebilecektir (Şimşek, 2007: 292).

Geleneksel yönetim anlayışı, çatışmanın önlenmesi ya da bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunmaktadır. Örgütte uyum ve işbirliği ancak böyle bir yapı ile sağlanabilir. Max Weber'in bürokratik örgüt görüşünde çatışmanın ya da kurallardan sapma gösterecek bir davranışın yeri yoktur. Bireylerin davranışları kurallarla belirlenir ve sınırlanır (Karip, 2010: 6).

Klasik yönetim anlayışına göre, çatışmanın üzerine gitmek ve nedenlerini araştırmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak gerekmektedir (Özalp, 1989: 102). Çünkü çatışmalar,

organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ya da bozan durumlardır (Koçel, 1984: 328).

Klasik yönetim yaklaşımı yıkıcı bir unsur olmakla birlikte çatışmanın örgütte önlenmesine ait mekanik tutumlar bugüne ait gelinen noktada önemli bir başlangıç sağladığı söylenebilir.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1940 ve 1970' li yıllar arasında etkili olan Davranışçı Yaklaşımına göre çatışma "ortadan kaldırılamaz" ve örgüt performansını olumlu yönde etkiler (Kırel ve Özkalp, 2003). Bu yaklaşıma göre çatışma, karmaşık örgütlerin doğaları gereğidir ve doğal karşılanmalıdır. Davranışçı örgüt kuramcıları, bütün çatışmaların, örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler (İpek, 2003: 228; Akt. Ada, Çolak ve Nuro).

Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Bu görüş, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkıda bulunduğuna inanır. Davranışçıların çatışma görüşü onun tam anlamıyla benimsenmesi olarak açıklanabilir. Bu görüşü paylaşan Bennis ve arkadaşları, çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrılaşmadan kaynaklandığını, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu ileri sürmektedirler (Aydın, 1994: 314).

Bu yaklaşım örgütü farklı amaç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşan bir sistem olarak kabul eder (Balcı, 2000: 175). Çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunur (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 272).

Klasik görüşten farklı olarak davranışsal görüş örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinde yönetime yardımcı olabileceği düşüncesiyle "fonksiyonel çatışma" olarak nitelendirilmesi gerektiğini savunurlar. Fakat klasik görüşle ortak olarak çatışmayı kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir olgu olarak görme eğilimindedir (Kılınç, 2001: 90).

Davranışsal yaklaşım döneminde; klasik yaklaşımın dışında çatışma örgütlerin amaç koyarak çatışma stratejilerine ait davranışçı çözümler konusunda düşünmesini sağlamıştır.

2.2.3. Modern Yaklaşım

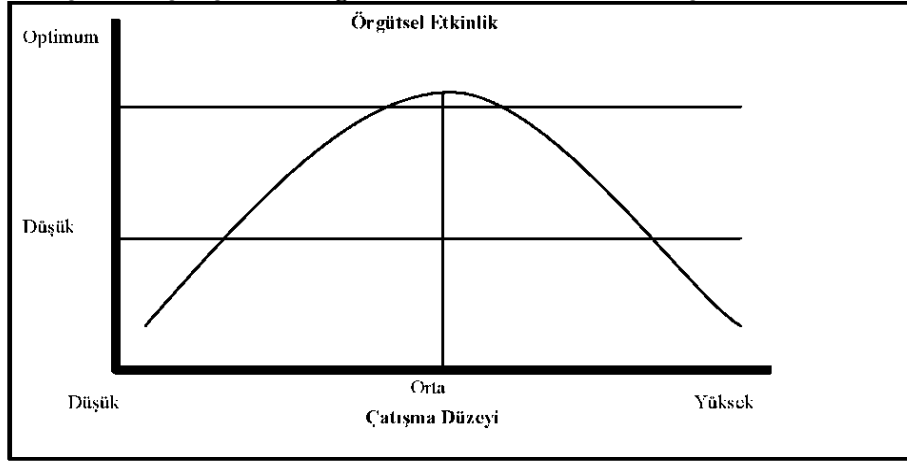
Modern yaklaşıma göre, örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın azlığı örgütlerde durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olur. Çatışma şiddetlendiğinde ise işgörenler arasında işbirliği azalır, iletişim kesilir, husumet ve düşmanlık artar, işler tıkanır ve karar verme süreci zayıflar ya da durma noktasına gelir (Ertürk, 1994: 122).

Modern görüşler, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraflıdır. Çünkü modern yönetim bilimcilere göre, uyusum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır (Can, 2005:380).

Modern bakış açısında yöneticinin görevi bütün çatışmaları bastırmak veya çözmek değil; çatışmayı yönetmektir. Böylelikle çatışmanın zararlı unsurları en aza indirilebilir ve yararlı yönleri ortaya çıkabilir. Modern teorinin üzerinde önemle durduğu çatışma yönetimi, çatışmanın azaltılması kadar çatışmanın uyarılmasını da içermektedir. Çatışma, çok yüksek düzeyde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise de uyarılmalıdır (Düşükcan, 2008: 143). Bu anlayışa göre durağan örgütler, değişime ve yeniliğe kayıtsız olur bundan dolayı çatışmanın teşvik edilmesi gerekir (Atay, 2001: 22). Böyle bir yaklaşım da yöneticilerin çatışma konusunda bilgi sahibi olmalarını ve ortaya çıkan çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olmasını gerektirmektedir (Bakan ve Yeşil, 2006: 41).

Modern anlayışa göre, uygun değer düzeyde örgütsel etkinliğine ulaşabilmek için, örgüt içinde orta düzeyde bir çatışma olması gerekir. Bu anlayışa göre, örgütsel çatışma ile örgütsel etkinlik arasında çıkan ilişki (Şekil 1) ters bir U fonksiyonu şeklinde olacaktır (Tengilimoğlu, 1991: 128).

Şekil 1. Çatışma ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki



Kaynak: Dilaver Tengilimoğlu. Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, Örgütte çatışma miktarının az olması örgütsel etkililiği tehdit eder. Çatışma düzeyinin düşük olduğu örgütlerde kişiler problemleri çözmek için yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri paylaşmaktan ve birbiriyle etkileşim halinde bulunmaktan çekinirler (Tosi, Mero, Rizzo, 2000: 280; Akt. Fırat 2010). Genellikle susmayı, karşı gelmemeyi ve durumu olduğu gibi kabullenmeyi yeğlerler. Daha iyi yol bulmak için çaba harcamazlar. Birbirlerinin zayıf yönlerini ve performanslarının düşük olmasını hoşgörüyle karşılarlar. (Stoner ve Freeman, 1989; Akt. Fırat 2010).

Bunların yanı sıra, çatışma miktarının fazla olması da örgütsel etkililiği engeller. Çatışmaların sürekli olması, diğer bireylerin ihtiyaçlarına duyarsız kalma örgütsel gelişmeyi sekteye uğratar. Çatışmaların yüksek düzeyde yaşandığı örgütlerde, çalışanlar zamanlarının çoğunu kendilerini savunmak veya örgüt içi savaşları kazanmak için harcarlar (Tosi, Mero, Rizzo, 2000: 280; Akt. Fırat 2010). Bu tür örgütlerde gruplar ve bireyler karşı gruba bağımlı olduğunu görmezlikten gelirler ve çatışmanın beraberinde getirdiği olumsuz ve yıkıcı sonuçları dikkate almazlar. Taraflar birbiriyle rekabet ederler ve birbirlerine karşı saldırgan davranışlar sergilerler (Gordon, 1993; Akt. Fırat 2010).

Örgüt içerisinde çok değişik düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların hem örgüt içinde bir durgunluğa neden olmaması, hem de sürekli huzursuzluk ve kavgaların yaşanmaması için örgüt içindeki çatışmaların en uygun bir düzeyde tutulması gerektirir (Akkirman, 1998: 10). Optimum düzeydeki bir çatışma sayesinde kalite artar, örgütü daha etkili ve verimli hale getirecek değişimler olur. Çalışanlar motive olur. Farklı bakış açısına sahip olan bireyler düşüncelerini belirtmekte istekli davranırlar ve bu da

performansı arttırır (Tosi, Mero,Rizzo, 2000: 280; Akt. Fırat 2010).Örgüt yöneticilerine düşen görev, örgüt içinde yaşanan yüksek ya da düşük düzeyli çatışmalara müdahale etmek, kendi örgüt yapısına uygun en uygun çatışma düzeyini sağlamak ve bu çatışmaları örgütün yararına katkıda bulunacak şekilde yönlendirmektir (Akkirman, 1998: 10).

Çatışma örgütlerde doğal bir olgu olarak görülmelidir. Çatışma doğru yönetildiğinde örgütü geliştiren, örgütün değişimini hızlandıran, örgüte dinamik bir yapı kazandıran unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çatışma örgütün gelişmesi için olmazsa olmaz bir unsurdur. Bu açıdan örgütsel çatışmada iki unsuru dengelemek gerekir. Birincisi çatışmayı örgütsel gelişimin bir unsuru olarak görmek ve bunu yönetebilme becerisini geliştirmektir. İkincisi örgütsel çatışmada durağanlık görüldüğünde örgütün yapısı dikkate alınarak pozitif kazanımlı çatışmalar yaratabilme stratejileri üretilebilmelidir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler arasında yaş, cinsiyet, kültür, eğitim düzeyi, örgütsel konum ve buna benzer daha birçok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kaynağının ve düzeyinin bilinmesi çatışmanın yönetilmesi açısından büyük önem taşır (Özkalp, 2001:208). Çatışma nedenleri aşağıda alt başlıklar halinde belirtilmiştir;

2.3.1. Amaç Farklılıkları

Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri, örgütsel çatışma nedenlerinden biridir (Tutar, 2005: 31). Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2000: 183).

2.3.2. Algılama Farklılıkları

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer nedendir. Kişi veya grupların belirli bir olay ve

gelişmeleri farklı algılamaları muhtemel bir çatışmaya neden olabilir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri ve grupları birbirine zıt duruma düşürebilir (Koçel, 2003,540) Örgüt üyelerinin bir takım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları örgütsel çatışmanın oluşumunu etkilemektedir (Dökmen, 2002: 38).

2.3.3. İletişim Engelleri

Örgütlerdeki çatışmanın nedenlerinden biriside iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İletişim sistemindeki aksamalar ise örgütlerde bir takım tikanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Örgüt içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000: 227).

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların süzülmesi, yanlış anlamalar, önyargılar mesajın algılanamaması gibi iletişim engelleri mesajların bozulmasına ve çarpıtılmasına neden olmaktadır. Ayrıca iletişim kanalındaki aksaklıklar da çatışmalara yol açabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2008:307). Örgüt içinde, örgütün amaçlarının üyelerce anlaşılmasını ve üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda toplanmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmasına ve dolayısıyla çatışmaya neden olur. Örgütte bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması; yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması örgütün iletişim sistemini bozar ve çatışmaya zemin hazırlar (İpek, 2000: 224).

2.3.4. Kişilik Farklılıkları

İnsanların düşünce, duygu ve davranış bakımından farklı olmaları beraberinde çatışmaları getirmektedir. Kişilerin olayları, durumları algılamaları da birbirlerinden farklıdır. Nitekim sosyal bir grup içindeki bireyler farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelmektedir. Bu bireyler, geldikleri çevrenin etkilerini grup içine de taşıyarak çatışma için zemin hazırlayabilmektedir. Grup içinde benzer özelliklere sahip bireylerin kendi içlerinde gruplaşmaları gruplar arası çatışmalar doğabilir. Bunlara ek olarak; sosyal bir

gruba yeni giren üyenin, grubun normlarına ve iklimine adaptasyonu da başta rol çatışması olmak üzere çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir (Ertürk, 2000: 229).

Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır (Ertürk, 2000: 229).

2.3.5. İşbölümü

Örgütlerde, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yürütülebilecek şekilde düzenlenmesi, diğer bir anlatımla işbölümüne gidilmesi gerekir. Ancak, örgütlerde işbölümü sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise örgütsel çatışmaya neden olur (İpek, 2003:223).

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2000: 224).

2.3.6. Fonksiyonel Bağımlılık

Fonksiyonel olarak birbirine bağlı olan bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında ve yeterince yerine getirmemesi diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesini aksatacağından bölümler arasında çatışmaya neden olur. Bu çatışmalar sonucunda bölümler kendi fonksiyonlarını istedikleri biçimde yerine getiremeyeceklerinden dolayı örgütün amacına ulaşması güçleşir (Ertürk, 2000: 225).

2.3.7. Sınırlı Kaynaklar

Örgütler insan, teçhizat, bina, materyal ve para gibi çok çeşitli kaynaklardan meydana gelmektedir Bu kaynaklar belirli ürün ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmektedir. Bölümler ve bireyler, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yaşamsal nitelikteki bu kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Bu sınırlılık örgütsel çatışmaların en önemli sebeplerinden birini teşkil eder. Çünkü bu paylaşım sürecin sonucunda birimlerden biri veya birkaçı istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalır ve bu uyuşmazlığa neden olur (Akat ve diğerleri, 2002: 406).

2.3.8. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, örgütlerdeki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir örgütte ortak karar verme ihtiyacı, örgütlerde yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşması olasılığı da artmaktadır (Ertürk, 2000: 226).

Örgütteki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılık doğurmaktadır. Ortak kararın verilmesi de çatışmaya neden olmaktadır. Kaynaklar arttırıldıkça ortak karar verme ihtiyacı da azalmaktadır. Örgütler geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Bu nedenle çatışmaların önlenmesi, karar verme becerisinin gelişmesi ile mümkündür (Tutar ve Çelik, 2008: 305).

2.3.9. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır; çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali ve ikincil ilişkiler artar; her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatışma ihtimalini arttırır (Şimşek ve Çelik, 2008: 305). Örgütsel büyüklük örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa ve iletişim, koordinasyon sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur (Kılıç, 2001: 94).

2.3.10. Uzmanlaşma

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

Örgütlerde görülen çatışmaların en yaygın olanı uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlaşmanın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açar. Uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır (Genç, 2007: 277).

2.3.11. Denetim Biçimi

Örgütlerde denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını olumlu etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2000: 229).

Örgütlerde yakından denetim çatışmayı artırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde, çatışmayı artırmaktadır (Akçakaya, 2003: 10).

Örgüt içinde yaşanan çatışmaların kaynaklarının tespiti çatışma yönetimi açısından önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bakıldığında nedenler üzerinde doğru analizlerle kafa yormak örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları yönetebilme açısından önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma biçimlerinin doğru tespiti çatışmaların yönetimi açısından önemlidir.

2.4. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütsel çatışma türleri *tarafalara göre, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerine göre, fonksiyonlarına göre* dört alt başlıkta incelenmektedir(Gürüz ve Gürel, 2006).

2.4.1. Tarafalara Göre Örgütsel Çatışma

2.4.1.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar

'Bireyin kendi içindeki çatışma', bireyin birbiriyle bağdaşmayan arzu ya da gereksinimler karşısında çelişkiye düşmesi ve gerilim hissetmesi olarak tanımlanabilmektedir. Birey kendisine yönelik beklentilerden emin olmadığında; bireyden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar sergilemesi talep edildiğinde ya da potansiyelinin üzerinde bir şeyler yapması istenildiğinde ortaya çıkmaktadır. 'İçsel çatışma' olarak da adlandırılabilen bu çatışma türünün kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa, engellenmeye ve kaygıya yönelme olasılığı yüksektir (Gürüz ve Gürel, 2006: 379).

2.4.1.2. Bireyler Arası Çatışmalar

Grup içi çatışmalar tüm grup üyelerinin birbiriyle çatışmasını kapsamaktadır (Erdoğan, 1996: 155). Grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri ve benzer hususlarda uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır (Karip, 2010: 25). Bireyler arası çatışmalar ast- üst arası ilişkilerde uyuşmazlıklardan kaynaklanabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan işgörenler arasında yaşanan uyuşmazlıklar da çatışmalara neden olabilir (Karip, 2010: 25).

2.4.1.3. Gruplar Arası Çatışmalar

Bir örgütte birimler arasında ya da birim içinde gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Yönetim ile personel, muhasebe ile üretim, okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar birer gruplar arası çatışmadır (Karip, 2010:25). Örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında, düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından görüş ayrılıklarına veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlık doğabilir (Genç, 2007:148). Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2004: 561).

2.4.1.4. Örgütler Arası Çatışmalar

Bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur (Dinçer ve Fidan, 1996: 331). Örgütler arasındaki çatışma konusundaki kaynaklar genellikle kimin neyi elde ettiğiyle ilgilenmektedir.

2.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Örgütsel Çatışmalar

Örgütler çatışma ortaya çıkış şekillerine göre *potansiyel*, *algılanan*, *hissedilen* ve *açık çatışmalar* olmak üzere dört gruba ayrılır.

2.4.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir (Uğurlu, 2001: 24).

Örgütün içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması vb. gibi çatışmaya neden olabilecek durumları ifade eder (Ertürk, 2000: 221).

2.4.2.2. Algılanan Çatışma

Tarafların, çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkilidir (Şimşek, 2007: 301). Algılanan çatışmada, tarafların tamamı ya da bir kısmı, çatışmanın gizli koşullarını fark eder. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; 'Baskı' ya da 'dikkatini başka yere yoğunlaştırma' gibi savunma mekanizmaları yoluyla bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın varlığını ortaya koyar (Türkel, 2000: 111).

Her iki taraf da, çatışmanın kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbiriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir "senaryo yazarlar" (Solmuş, 2001: 41).

2.4.2.3. Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ve çatışmanın, engellenme, kaygı, gerilim, kızgınlık, kırgınlık endişe, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder (Türkel, 2000, 111).

Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Solmuş, 2001: 41).

2.4.2.4. Açık Çatışma

Çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret eder. Açık çatışma karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir (Solmuş, 2001: 41).

Örneğin açık tartışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir (Koçel, 2003, 666).

2.4.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatışma

2.4.3.1. Yatay Çatışma

Örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede yer alan kişiler veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmadır. Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve birimler arasındaki

rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırır (Seval, 2006: 249).

2.4.3.2. Dikey Çatışma

Genellikle ast ve üstler arasında görülür. Daha çok üstlerin astları baskı altına almaları, zorlamaları, küçük görmeleri, azarlamaları sonucunda meydana gelir. Üstlerin ve astların birbirleri hakkında farklı beklenti ve düşünceler içerisinde olmaları dikey anlamda çatışmalara neden olur. Özellikle yetersiz iletişim, amaçlarda farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklikler dikey çatışmaların temel nedeni olarak gösterilebilir (Aksoy, 2005: 353).

2.4.3.3. Emir, Komuta, Kurmay Çatışmaları

Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir - komuta ile kurmay personeli arasında görülür. Örgütlerde emir-komuta personeli dikey yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Kurmay personelin ise, bu yetkisi yoktur. Yalnızca uzmanlıktan kaynaklanan danışmanlık fonksiyonu görür. Bunlara rağmen her iki grup arasında çatışmalar yaşanır (Akçakaya, 2003: 12).

2.4.4. Fonksiyonlarına Göre Örgütsel Çatışma

2.4.4.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bunlar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır (Şimşek, 1998: 278; Akt. Özer, 2008: 138).Fonksiyonel çatışmalar, kişinin veya grubun performansını arttırabilir; problemler hakkında farkındalık yaratabilir; çözümler için araştırmaları hızlandırır ve işgörenleri değişime teşvik edebilir. Bunun yanı sıra, bireyler anlaşmazlık yaşadıkları konu üzerinde ortak çözüm üretmeye çalıştıkları zaman iş ilişkileri gelişir (Sims, 2002: 246).

2.4.4.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya bu amaçlara ulaşmaya katkı sağlamayan çatışmalardır. Bu açıdan bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması

yönetimin çatışma sürecini değerlendirilş tarzına bağlıdır (Solmuş, 2001: 42). Fonksiyonel olmayan çatışmalar, yanlış algılamalara neden olabilir, iletişimi azaltabilir ve verimliliği düşürebilir (Sims, 2002: 247; Akt: Şahin,2007).

2.4.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar

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

2.4.5.1. Amaç Çatışması

Çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder.

2.4.5.2. Kurumsallaşmış Çatışma

Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder.

2.4.5.3. Beliren Çatışma

Özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir.

Örgütsel çatışma türleri açısından çatışma, taraflara göre, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerine göre veya fonksiyonlarına göre bir sistem dâhilinde ortaya çıkmaktadır. Bakıldığında çatışma türünün ne olduğu ve örgütü ne derece etkilediği yönetimin çatışma sürecini yönetmesi ile ilintilidir. Bu noktada ortaya konulacak çatışma türü ile yönetimin yeterliliği ve yetkinliğinin doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz.

Çatışma türleri açısından; taraflara, ortaya çıkış şekillerine, örgüt içindeki yerine ve fonksiyonlarına göre örgütsel çatışmalar sosyal taraflar açısından bakıldığında birbirinin içinde olan yapılar olduğunu ifade edebiliriz. Sosyal taraflar arasında tanımlanabilen çatışma türü yönetimin yeterliliği ve yetkinliği ile doğru orantılıdır.

2.5. ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma dinamik bir süreçtir (Tosi ve diğ. 1990:518). Robbins (2000: 385; Akt. Fırat, 2010). Bu sürecin beş aşamadan oluştuğunu belirtmekte ve çatışma süreci aşamalarını '*potansiyel zıtlama ve uyumsuzluk*', '*kavrama ve kişiselleştirme*', '*çatışma yönetimi*', '*davranış*' ve '*sonuç*' sıralamaktadır.

2.5.1. Birinci Evre: Potansiyel Zıtlama ve Uyuşmazlık

2.5.1.1. İletişim

Jargon kullanımı, yetersiz bilgi alışverişi, gürültü, seçilen iletişim kanalı, filtreleme süreci gibi iletişim engelleri; eğitim ve algıda seçicilik gibi anlamsal sorunlar çatışmaların potansiyel tetikleyicisi olabilir (Robbins, 2000:386; Akt. Fırat, 2010).

2.5.1.2. Yapı

Örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma, grup üyelerinin genç olması, tükenmişlik düzeyinin yüksek olması, görev belirsizliği, amaç farklılıkları ve ödül sistemleri çatışmalara yol açabilir (Robbins, 2001: 387; Akt. Fırat, 2010).

2.5.1.3. Kişisel Değişkenler

Önyargılar, taraf tutma ve fikir ayrılıkları gibi kişisel değerler sistemleri de çatışmalara neden olabilir (Robbins, 2000: 387-388; Akt. Fırat, 2010).

2.5.2. İkinci Evre: Kavrama ve Kişiselleştirme

İkinci aşama çatışmanın tanımlanması açısından önemlidir. Çatışmanın süreci hakkında taraflar bu aşamada karar verirler. Çatışma sadece algılandığında değil hissedildiği durumlarda da ortaya çıkabilir. Hissedildiği durumlarda bireyler duygusal olarak çatışmaya başlarlar; taraflar tedirginlik, gerginlik ve birbirlerine karşı kızgınlık duyarlar. Çatışmaya bağlı olarak oluşan duygular bireylerin algılarını şekillendirmeye başlar. Tarafların birbirlerine hissettikleri duygular olumsuz olduğu zaman konuları olduğundan basit olarak görürler; güvenlerini yitirirler ve karşı tarafın davranışlarını olumsuz olarak yorumlarlar. Bireylerin duygularının olumlu olması ise onların konuyu daha geniş açıdan ele almalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlar (Robbins, 2000: 388-389; Akt. Fırat, 2010).

2.5.3. Üçüncü Evre: Çatışma Yönetimi

Bireylerin niyetleri onların algılarını, duygularını ve görünen davranışlarını şekillendirir ve bu niyetler çatışmayı yönlendirecek olan kararlara dönüşürler. Çatışmaların çoğu tarafların birbirlerinin niyetlerini yanlış yorumlamasından kaynaklanır. Bireylerin niyetleri ve davranışları arasında farklılıklar olabilir; diğer bir ifadeyle, bireyin davranışı niyetini yansıtmıyor olabilir. Bazı bireyler her iki tarafın ihtiyaçlarını tatmin etme niyetini taşıırken; bazıları ise sadece kendisinin kazanan taraf olmasını ister. Kısacası, bu evrede çatışma yönetiminde izlenecek stratejiler belirlenir. Çatışma yönetimi stratejileri; hükmetme, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma olarak sıralanabilir (Robbins, 2000: 389; Akt. Fırat, 2010).

2.5.4. Dördüncü Evre: Davranış

Birçok insan çatışmaları düşündükleri zaman davranış basamağına odaklanma eğilimindedirler. Çünkü çatışmalar bu evrede görünür hale gelir. Davranış basamağı, çatışan tarafların ifade, hareket ve tepkilerini içerir. Bu çatışma davranışları, tarafların niyetlerini uygulamaya koyma girişimleri olarak görülebilir. Ancak, bu davranışlar bazen yanlış hesaplamalar ve beceriksiz uygulamalara bağlı olarak asıl amaçlarından sapabilir. Bu nedenle, davranış basamağını dinamik bir etkileşim süreci olarak görmek gerekir (Robbins, 2000: 391; Akt. Fırat,2010).

2.5.5. Beşinci Evre: Sonuç

Karşı taraflar arasında yaşanan etki-tepki sürecinin sonucu olarak grup performansını arttıran (işlevsel olan) veya olumsuz yönde etkileyen (işlevsel olmayan) sonuçlar ortaya çıkar (Robbins, 2000:392, Akt. Fırat, 2010).

İşlevsel sonuçlar; çatışma kararları niteliğinin arttırdığından yaratıcılığı ve yeniliği güdülendiğinde grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında ve öz eleştiri ve değişim ortamını hazırladığında, yapıcıdır. Böylece grup performansı artar (WEB_1).

İşlevsel olmayan sonuçlar; kontrol edilemeyen muhalefet hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Çatışmanın en

arzulanmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağılılığının azalması ve grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Uç noktada ise, çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir. Böylece grup performansı düşer (WEB_1).

Çatışma süreci, potansiyel zıtlasma ve uyumsuzluk açısından iletişim, yapı ve kişisel değişkenler etrafında şekillenmektedir. Kavrama ve kişiselleştirme açısından bireylerin duyguları ile şekillendiğini görmekteyiz. Çatışma yönetimi açısından bireylerin niyeti ile davranışı arasındaki farklılıklar üzerine oturmaktadır. Davranış ve sonuç açısından insanların ve grupların etki tepki ve işlevsellik sonucunda şekillendiğini görmekteyiz.

2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşılıklı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir (Karip, 2010: 42).

Çatışma yönetimi sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönlendirilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetimi süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini gerektirir. (Karip, 2010: 43).

2.6.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma Yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler işbirliği uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olma üzere beş grupta incelenebilir. (Rahim,1994; Akt. Karip, 2010:63).

Çatışma yönetimi stratejilerini bir ilişki modeli olarak düşündüğümüzde bu modeli şekil 2 deki gibi gösterebiliriz.

Şekil 2. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli

DİĞERLERİNE YÖNELİK İLĞİ	YÜKSEK	KENDİSİNE YÖNELİK İLĞİ		
		YÜKSEK		DÜŞÜK
		BÜTÜNLEŞTİRME Bizim İsteddiğimiz		UYMA Diğerlerinin istediği
	DÜŞÜK	UZLAŞMA Zorunda Kaldığımız		
		HÜKMETME Benim istediğim		KAÇINMA Çözüm İstemiyorum

6.6.1.1. Problem Çözme Stratejisi (Bütünleştirme)

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri öneme yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Bütünleştirme problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı ‘kartların ortaya konmasıdır’ (Karip,2010: 64). Problem çözme stratejisi teorik olarak çatışma yönetiminde uygulanan en ideal yöntem olarak görülmektedir. Problem çözme stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama yönünde işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Ivancevich, 2008: 300; Akt, Fırat,2010).

Bu strateji türü, taraflara çatışmaya konu olan sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme ve alternatifler önerme imkânı sağlar. Bu açıdan problem çözme stratejisi, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en başarılı yöntemlerden biridir.(Türkel, 2000: 59)

2.6.1.2. Uyma Stratejisi

Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma

davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır (Karip, 2010: 65).

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, çatışmanın sürdürülmesi 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. Ayrıca taraflardan birinin görüş ve düşüncelerinin ortaya çıkmasını önler. (Karip, 2010: 66). Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir (Algür, Cengiz ve Üngüren, 2009: 40).

2.6.1.3. Kaçınma Stratejisi

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Karip, 2010: 67).

Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir (Karip, 2010: 65).

Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltacaktır. Ancak bazı hallerde, örneğin çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde, bu yol yararlı olabilir (Koçel, 2003: 674).

Kaçınma veya bilemezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelir. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak örgütün daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Kaçınma stratejisi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz (Ertürk, 2000:233).

2.6.1.4. Hükmetme Stratejisi

Bu stratejiyi çok sık ve en sert şekliyle kullanan bireyler karşıdaki kişinin zararı pahasına kendi isteklerini ve arzularını gerçekleştirmekten başka bir şey düşünemezler. Bunun için gerekirse karşıtları üzerinde hiç çekinmeden baskı kurmayı deneyebilirler. Kazanma arzularının aşırılığı nedeniyle, diğerlerinin kaybindan büyük haz duyabilirler (Gümüşeli, 2001: 12). Hükmetme eğiliminde olan taraf kendi beklentilerini karşılamaya çalışırken karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini sıklıkla göz ardı eder. Hükmetmek, kendi haklarını korumaya çalışmak veya doğru olduğuna inandığı bir durumu savunmak anlamına da gelmektedir. Bazen hükmeden taraflar ne pahasına olursa olsun çatışmadan kazançlı çıkan taraf olmak isterler. Hükmeden yöneticilerin genellikle makam güçlerini kullanarak astların itaat etmesini sağlama ve kendi isteklerini dayatma eğiliminde oldukları söylenebilir. Makam gücü olmayan taraflar ise yalan, hile, blöf veya amirler aracılığıyla güç kullanma eğiliminde bulunabilmektedir (Rahim, 2002: 29).

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

Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan bir kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda üst astı kendi isteklerine hatta

emirlerine uymaya zorlayabilir. Formel olarak emir verme yetkisi olmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma veya bir üst aracılığı ile karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir anlayışın hakim olduğu kurumlarda hükmetme stratejisi yaygın olarak kullanılır (Karip, 2010:66).

2.6.1.5. Uzlaşma Stratejisi

Bu yaklaşımda, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Burada temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar (Özer, 1997: 34). Bu yaklaşımın kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermelerini de dikkate almaları gerekir (Karip, 2010: 68).

Çatışan tarafların bazı şeylerden vazgeçmeye başlamalarının paylaşmayı doğuracağını ve karşılıklı ortak kararlar üretilmesiyle sonuçlanacağını vurgulamaktadır. Ayrıca, uzlaşma stratejisinde açık şekilde kazanan ve kaybeden tarafın olmadığı da belirtilmektedir. Uzlaşma stratejisi, ortak bir karara ulaşamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda kullanılabilir. Uzlaşmanın uzamış çatışmalardan kaçınmada da çok faydalı olduğu söylenebilir (Rahim, 2002: 20). Çatışma geçici olarak çözüme kavuşturulmuş olur ve taraflar zaman içinde yeniden çatışma yaşayabilirler (Ertürk, 2000: 233).

Çatışma, sonuçta kişisel çıkar beklendiğinde tehlikeli ve yıkıcı olur. Beklenen çıkar büyüdüğünde çatışmada büyür. Bu durumda çözüme ulaşmakta zordur. Burada çatışmada kazanayım-kaybet veya kaybedeyim-kaybet durumunun ağırlıkla ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

2.6.2. Uygun Strateji Seçimi

Stratejilerin hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir.

- 1.Stratejinin örgütsel öğrenmeye ve etkililiğe katkısı
- 2.Toplumsal ihtiyaçların tatmini ve

3.Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması. Çatışma yönetiminin etkililiği bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır (Karip, 2010:69).

Tablo 1. Kişiler arası Çatışmaları Çözümleme Stilleri ve Uygun Oldukları/ Olmadıkları Durumlar

Çatışma Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karmaşık konularda. 2. Daha iyi çözümler üretmek için fikirlerin sentez edilmesine ihtiyaç duyulduğunda. 3. Çözüm üretmek için karşı tarafın katkısına ihtiyaç duyulduğunda. 4. Problem çözme için zaman yeterli olduğunda. 5. Bir taraf problemi tek başına çözemediği durumlarda. 6. Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç duyulduğunda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu veya problemin basit olduğu durumlarda. 2. Acil karar verilmesi gerektiğinde. 3. Diğer tarafların sonuçla ilgilenmediği durumlarda. 4. Diğer tarafların problem çözme yetisine sahip olmadığı durumlarda.
Uyma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğine inandığında. 2. Konu diğer taraf için daha önemli olduğunda. 3. Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte edeceği bir şeyler karşılığında bazı şeylerden vazgeçmeye razı olduğunda. 4. Taraflardan biri diğerine göre zayıf pozisyonda olduğunda. 5. İlişkiyi sürdürmek önemli olduğunda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemli olduğunda. 2. Haklı olduğuna inanıldığında. 3. Diğer tarafın yanlış ya da etik olmadığı durumlarda.
Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsiz olduğunda. 2. İvedilikle karar verilmesi gerektiğinde. 3. Hoşa gitmeyen bir karar uygulandığında. 4. Asi davranış gösteren astlarla baş edilmesi gerektiğinde, 5. Diğer tarafın alacağı karar kişiye yüksek bir maliyet getireceği durumlarda. 6. Astların teknik konularda gerekli yeterliliğe sahip olmadığı durumlarda. 7. Konu kişi için çok önemli olduğunda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu karmaşık olduğunda. 2. Konu kişi için önemli olmadığında. 3. Her iki taraf eşit güçte olduğunda. 4. Kararların ivedilikle alınması gerekmeyişinde. 5. Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip olduğunda.
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsiz olduğunda. 2. Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla olduğunda. 3. Durulma süresine ihtiyaç duyulduğunda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu kişi için önemli olduğunda. 2. Karar verme kişinin sorumluluğunda olduğu durumlarda. 3. Taraflar ertelemeye isteksiz ve çözümün zorunlu olduğu durumlarda. 4. Çözümün ivedilikle yapılması gerektiğinde.

Tablo 1'in devamı

Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none">1. Tarafların amaçları farklı olduğunda.2. Her iki taraf eşit ölçüde güçlü olduğunda.3. Görüş birliği sağlanamadığında.4. Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm getirmek gerektiğinde.	<ol style="list-style-type: none">1. Bir taraf daha güçlü olduğunda,2. Sorun problem çözme yaklaşımı ile çözülecek kadar karmaşık olduğunda.
----------------	--	---

Bu çatışma stillerinden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Çatışma yönetimi stillerinin uygun olduğu ve olmadığı durumlar karşılaştırmalı olarak yukarıdaki tabloda belirtilmiştir.

Uygun çatışma strateji seçiminde stratejinin; örgütsel öğrenmeye ve etkililiğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması acılarından uygun düşmesi, doğru ve etkili bir ölçüt olarak seçilmesini sağlanacağını söyleyebiliriz.

2.7. İKLİM

İklim kavramı her şeyden önce örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamaktadır. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler ve örgütün başardığı iş üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütler ve bir bütün olarak yönetim sistemi, içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikleriyle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgüt yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki, bu hem birey hem de örgüt için önem taşır. Bir başka deyişle, yaratılan bu iklim, hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır, hem de bireyin davranışlarında etkili olur. Örgüt ikliminden önce iklim kavramına değinen Taguri ise; kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini, bunun ise iklimin öteki sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmektedir (Ertekin, 1978; Akt. Kaya, 2005).

İklim (atmosfer, hava), bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir.

İklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. İklim, kültür kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafım karşılayan bir kavramdır. Dışarıdan herhangi bir kişi örgütü ziyaret ettiğinde oradaki insanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri yadsıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki insanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir (WEB_2).

İklimin, örgütte algılanış biçimiyle birlikte örgüt psikolojisini insan ilişkileri üzerinden kültürel kavramlarla yoğuran ve gözle görülebilen bir olgu olduğunu söyleyebiliriz.

2.7.1. Örgütsel İklim

2.7.1.1. Örgütsel İklimi Kavramı

Örgütün dört boyutundan biri olan iklim, kişiler ve gruplar arasında ilişkilerin ürünü olup örgütün içinde bulunduğu ortamın da, önemli etkileri sonucunda ortaya çıkan, örgütün psikolojik ortamıdır (Bursalıoğlu, 2002: 25).

Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran, gösterilen davranışları etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. İklim okulun bireysel kişiliğidir (Çelik,2000: 44).

Örgüt iklimi ile ilgili literatür incelendiğinde, iklim çalışmalarının 1930' lu yıllarda Kurt Lewin' in insan davranışı ile çevresel uyarıcı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve grup normlarına ilişkin araştırmalara kadar dayanmakta olduğu görülmektedir. 1960' lardan beri örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır (Ertekin, 1978; Akt. Kaya, 2005).

Örgüt iklimi kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların isten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür (Bursalıoğlu, 2002). Örgüt iklimi, örgüt yaşantısının kalitesini ifade eden genel bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt ikliminin ortak özellikleri şöyle özetlenmiştir (Sweetland ve Hoy, 2000; Akt. Fırat,2010)

1. Örgüt iklimi, örgütün genel kişiliğini ifade eder.
2. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin ortak algılarına dayanır.
3. Örgüt iklimi, örgüt üyelerince önemli görülen günlük davranışlardan kaynaklanmaktadır.
4. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkilemektedir.

Peyne ve Mansfield'e göre yönetim açısından okulun örgütsel ikliminin belirlenmesi;

1. Örgütle birey arasındaki etkileşimin anlaşılmasına,
2. Örgütteki insan davranışının çok yönlü boyutlarını genel bir başlık altında incelemesine,
3. Bireysel gereksinimler ve örgüt beklentileri arasında denge sağlanmasına yardım ederek, en uygun örgütsel iklimin oluşturulması için yönetici ve yönetilen davranışlarının nasıl olması gerektiği konusuna ışık tutar (Peker, 1993).

Tüm bu tanımların sonucunda özetle örgütsel iklimi; bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlayabiliriz. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır, örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve çalışma raporlarının öngördüğü sonuçlardan çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle olduğunu söyleyebiliriz.

Literatürde okul iklimine ilişkin farklı bakış açıları olmakla birlikte okul ikliminin örgütsel uygulamalardan ortaya çıkan ve üyelerinin tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu üzerine bir görüş birliği vardır. Okul iklimi, okuldaki insanların kolektif algılarına dayalı olarak gelişen, örgütteki tüm insanları etkileyen, onların davranışlarından etkilenen ve görece sürekliliği olan bir özellik olarak nitelenmektedir (Hoy, 2003; Akt. Çalık, Kurt, 2010: 169).

Örgütsel iklim, bir örgütte toleransın, yakınlığın, katılımın, iş hayatı kalitesinin, yenilikçiliğin ve örgütsel gelişmenin ne dereceye kadar önemsendiğini gösteren psikolojik atmosferdir. Bu anlamda örgüt iklimi, örgüt içindeki inanma, güvenme, güvenlik, açıklık, yardımlaşma, katılma gibi duyguları, doyum ve beklenti gibi düzeyleri yansıtmaktadır (Akıncı, 2009:140).

Can (1997) ye göre örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar olduktan örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara, güven, iletişimde açıklık,

anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşın uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur. Ancak yapılan araştırmalar, görünüşte istenir olmakla birlikte katılmalı iklimin her zaman geçerli olmadığını göstermiştir (WEB_3).

Ertekin'e göre, örgüt iklimini etkileyen üç önemli değişken vardır. Bunlar çevresel, bireysel ve sonuç değişkenleridir (Akt. Kaya, 2005: 18).

2.7.1.1.1.Çevresel Değişkenler:

Örgütün büyüklüğü ve yapısı gibi değişkenler bireyin dışında olan değişkenlerdir. Örgütün büyüklüğü arttıkça insancıl olma eğilimi azalır. Çünkü çalışanlar birbirini tanımaz, büyüme ile birlikte görevler uzmanlaşmayı gerektireceğinden karmaşık yönetim sistemlerini getirecektir. Örgüt büyüdükçe ilişkiler daha soğuk, daha az arkadaşça bir iklime bürünerek, daha kuralcı olacak. Örgütün formal yapısı formal iklimi getirir. İletişim tek yönlü emir komuta zinciri şeklindedir. Çok yönlü iletişim içindeki örgütler açıklık güven ve üyeler arasında karşılıklı anlayış söz konusudur. Kapalı iletişim olan örgütlerde güvensizlik şüphe ve gizlilik vardır. İletişim eksikliği örgütün etkinliğini azaltır. Merkeziyetçi ve sıkı kontrollü bir yapının aksine küçük çalışma gruplarından oluşan yüz yüze ilişkilerin söz konusu olduğu iklimde ortak amaç duygusu hakimdir. Örgütün iklimini etkileyen etkenlerden bir diğeri örgüt normlarıdır. Normların en önemli kaynağı güç ve otoritedir. Örgütün tepesinde olan ve güce sahip olan yöneticilerin davranışları normlar haline gelebilir.

2.7.1.1.2.Bireysel Değişkenler:

Örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdülerdir. Örneğin öğretmenlerin yetiştirme tarzları, mesleki yeterlilikleri, öğretmenlerin istekliliği, yöneticinin tutum ve davranışları gibi değişkenlerdir. Kişiyeye verilen önem, engellenme, güven duygusu, arkadaşlık ilişkileri saygınlık gibi değişkenler de bireysel değişkenler arasında sayılabilir.

2.7.1.1.3.Sonuç Değişkenleri:

Kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen, doyum, verimlilik ve ise özendirme gibi değişkenlerdir. Bu değişkenler göz önüne alındığında örgüt iklimi, bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşimdir (Ertekin, 1978: 6; Akt. Kaya, 2005: 18).

Bu anlamda birinci yaklaşım olarak iklim, örgütte her şeyi kapsamaktadır ve örgüte kimlik, kişilik, ortak algı ve günlük davranışlar kazandırdığını söyleyebiliriz. İkinci yaklaşım olarak örgüt iklimi, bireyin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullardır. Bu koşullar, farklı birimler arasındaki eşgüdümün, statü farklılıklarının çevresel, bireysel ve sonuç değişkenlerinin yol açtığı yapı üzerinden şekillendiğinden bahsedilebilir.

2.8. Çatışma Yönetimi ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Çatışma yönetimi sosyolojik ve antropolojik araştırmalardan ortaya çıkmıştır. İklim araştırmaları ise psikoloji biliminden ortaya çıkmıştır ve Kurt Lewin'in "Alan Teorisi"ne dayanmaktadır. Bir sistem olarak örgütün kişi ve gruplar üzerindeki etkilerini, başka bir deyişle örgüt uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını incelemektedir. Bu çalışmalarda esas olarak sayısal araştırma metotları kullanılmıştır. (Sharp, 1999:3; Akt. Aydoğan, 2004). Ancak farklı bilim dallarını ve metodolojileri izlemekle birlikte zaman içinde yapılan bazı araştırmalar bu iki kavram arasındaki ayırımın çok net olmadığını ortaya koymaktadır (Sharp, 1999:6; Akt. Aydoğan, 2004).

Örgütsel çatışma ve iklim kavramları bağlantılı kavramlardır. Çatışma örgütü oluşturan çalışanların değer ve inançları, onların örgütün politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında algılamalarından etkilenmektedir. Bu anlamda örgütsel değişime ancak çalışanların deneyimlerinden oluşan iklimin ve dolayısıyla örgüt değerlerine olan inançlardan katkı veren çatışmayla birlikte değişmesiyle mümkündür (Schneiden ve Brief, 1996:8; Akt. Aydoğan, 2004).

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri öğretmenlerin algıları açısından önemlidir. Örgüt iklimi hem yöneticiler hem de öğretmenler açısından önemlidir. Örgütsel çatışma ve örgüt iklimi arasındaki etkilerin incelenmesi, hem teorik ve hem de pratik açıdan gereklilik arz etmektedir.

2.9. Çatışma Yönetimi ve Örgüt İklimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Fırat'a (2010) göre, çatışma yönetiminde okul müdürlerinin kaçınma stratejisini kullanmaları iki nedenden kaynaklandığını; birincisi; öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki bakış açılarını belirleyen en önemli etmenin konum farklılıkları olduğunu, bazı çatışmaların önem düzeyinin öğretmenler tarafından yüksek olarak algılanırken aynı çatışmaları okul müdürlerinin önemsiz olarak nitelendirebildiklerini söylemektedir. İkinci bir nedenin ise; okul müdürlerinin çatışmanın kuruma ve kişiler arası ilişkilerle yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını göz önüne alıp özellikle 'kaçınma' stratejisini kullanmayı tercih ediyor olabileceklerini söylemektedir. Ayrıca; mesleki kıdemi açısından hükmetme alt boyutu ile ilgili anlamlı bir fark bulamamıştır.

Kırçan (2009)'un yapmış olduğu araştırmaya göre, yöneticilerin öğretmenler tarafından çatışma strateji algılamalarında, çatışma stratejilerinden 'hükmetme' ve 'kaçınma' stratejileri alt boyutlarında 'bayan öğretmenlerin' 'erkek öğretmenlere' göre bayan öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğunu ifade etmektedir.

Şahin (2007), 'kaçınma' stratejisi alt boyutunda erkek öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulmuşlardır.

Tekkanat (2009) ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Açıkgöz (2009) araştırmasında mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeyine yönelik görüşleri incelediğinde 'hükmetme' stillerinde anlamlı fark olduğu ve mesleki kıdemi fazla öğretmenlerin mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin 'hükmetme' stillerini daha fazla kullandığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Tanrıverdi (2008) çalışmasında öğretmenlerin göreve yeni başladıkları okullarında çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerinin çatışmaları yönetme stillerine karşı daha olumsuz duygular beslemeye başladıkları yorumunu yapmıştır.

Fırat (2010) ise okul müdürleri buldukları kurumda uzun süre çalışan öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetirken kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak okul müdürleri çatışmanın zararlarının

yararlarından daha fazla olduğu düşüncesinden hareketle ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri önleyebilmek için kaçınma stratejisinden faydalanabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin aynı kurumda uzun süre çalışanlar üzerinde etkisi azalabilir ve bu etkiyi arttırmak için otoriter davranış sergileyerek 'hükmetme' stratejisini kullanmaya eğilim gösterebilirler demektir.

Fırat (2010), Örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme ve engelleme alt boyutlarının kaçınma stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu söylemektedir.

Tanrıverdi (2008) ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme (problem çözme) ile yakından kontrol alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki söylemektedir.

Fırat(2010), çatışma yönetimi stratejileri alt ölçekleri ve örgütsel iklim arasındaki korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının problem çözme alt boyutu ile okul müdürlerinin örgütsel iklim arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu söylemektedir.

Şahin (2007), ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel iklim ile problem çözme stratejisi arasında öğretmen algılarına göre pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Hoover (1990) "Lise Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Davranışları, Çatışma Miktarı ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişkiler" isimli çalışmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim davranışları, çatışmanın miktarı ve okulun örgütsel iklimi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, Pennsylvania'daki 24 lisede görev yapan 510 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; okul ikliminin açıklığı ile *problem çözme*, *ödin verme* ve *uyma* davranışları arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki olduğunu belirlemiştir. Okul ikliminin açıklığı ile hükmetme ve kaçınma davranışları arasında anlamlı düzeyde olumsuz ilişki vardır. Açık iklime sahip olan okullarda çatışma düzeyi daha düşüktür. *Problem çözme*, *uyma* ve *ödin verme* stratejilerini daha sık tercih eden yöneticilerin görev yaptığı okullardaki çatışma miktarı düşük bulunurken, *hükmetme* ve *kaçınma* davranışlarını daha çok tercih eden müdürleri tarafından yönetilen okullarda çatışma miktarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 3 YÖNTEM

3.1. PROBLEM

Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki nedir?

3.1.1. Alt Problemler

Bu araştırmada temel probleme çözüm aramak için belirlenen alt problemler şunlardır:

1. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyetleri, görev yaptıkları okul türü, en son mezun oldukları okul, kıdemleri, buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve branşlarına) göre farklılık göstermekte midir?
2. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi yönetimi davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
3. İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri öğretmenler tarafından algılanan örgüt ikliminin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmanın modeli ilişkiyel taramadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halan var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır; değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2005: 77). Bu modele dayalı olarak öğretmen algılarına göre okullardaki yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü Bayındır ve Tire ilçelerinde ilkokul ve ortaokulda görev yapan tüm öğretmenler (550 kişi) oluşturmaktadır.

İzmir ili Bayındır ve Tire ilçelerinde çalışmakta olan öğretmenlerin tümüne ulaşılmış ve 230 öğretmenden geri dönüt alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatındaki örgüt yapısında ortaya çıkan çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik öğretmenlerin görüş ve önerilerinin alınması amacıyla yapılmıştır. Okul örgütleri toplumun küçük bir modelidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Çatışma süreci ve yönetimi bütün örgütler için önemli olmakla birlikte eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü toplumsal sistem içerisinde önemli ve büyük bir yer teşkil eden eğitim örgütleri hem bireysel hem de toplumsal açıdan önem taşıyıp toplumdaki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedirler. Bundan hareketle Millî Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatlarında örgüt yapısında ortaya çıkan çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiye ait görüş ve önerileri önemlidir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada öğretmenleri bazı kişilik özelliklerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek için Şahin (2007) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Çatışma Stratejileri Ölçeği" ile Yalçınkaya (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği" kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu, araştırmanın sosyo-demografik değişkenlerini hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı Şahin'in (2007) geliştirdiği bilgi toplama aracı kullanılmıştır. Fakat ölçekteki demografik göstergelerde ilköğretim okullarının ilkokul ve ortaokul diye ikiye ayrılmasından dolayı araştırmacı tarafından bazı değişikliklere

gidilmiştir. Ölçme aracında, öğretmenlerin görev yaptığı kurum türü (İlkokul, Ortaokul), cinsiyeti, eğitim seviyeleri (önlisans, lisans, lisansüstü) , buldukları kurumda çalışma süresi (0-3 yıl, 4-7 yıl, 7-11 yıl, 11-15 yıl, 15-20 yıl, 20 yıl ve üzeri) , kıdem (0-3 yıl, 4-7 yıl, 7-11 yıl, 11-15 yıl, 15-20 yıl, 20 yıl ve üzeri), branşları (Sınıf Öğretmeni, Okul Öncesi Öğretmeni, Fen Bilimleri Öğretmeni (Fen Bilgisi, Matematik), Sosyal Bilimler Öğretmeni (Türkçe, Sosyal Bilgisi, Din Kültürü), Yabancı Diller, diğerleri (Rehberlik, Resim, Müzik, Beden Eğitimi...) sorulmuştur.

Orijinal adı "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri" olan ve Şahin (2007) tarafından geliştirilen veri toplama aracı kullanılmıştır. Ancak, ölçek öğretmenlere uygulanırken okuldaki diğer idarecilerinde araştırma kapsamına alınarak anlam karmaşası yaşanmaması için ve araştırmanın okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim kurumlarında yapılmasından dolayı ölçeğin aslına bağlı kalarak uygulama aşamasında sadece başlık "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" olarak değiştirilmiştir.

Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri adlı ölçme aracı, öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okul ortamına ve yönetim biçimine ilişkin 32 ifadeden ve 4 alt boyuttan (problem çözme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma) oluşmaktadır. Ölçme aracında katılımcılardan, her bir ifadenin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini ne kadar yansıttığını "hemen hemen hiç", "nadiren", "bazen" ve "sık sık" "hemen hemen her zaman" şıklarından birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmektedir.

Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği: Yalçınkaya (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan bu ölçek araştırmada kullanılmıştır. Ölçek 39 soru ve tek alt boyuttan oluşmaktadır. Likert tipi bir ölçek olan ölçme aracında, katılımcılardan, her bir ifadenin Örgütsel İklimi Betimlemesini ne kadar yansıttığını "hemen hemen hiç", "nadiren", "bazen" ve "sık sık" "hemen hemen her zaman" şıklarından birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmektedir.

Tablo 2. Alt Problemlere Ait Soru Aralıkları Tablosu

Alt Problem Cümlesi	Bilgi Toplama Aracındaki Soru Aralığı
<i>Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri</i>	1-32
<i>Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği</i>	33-71

KMO örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO ölçütü

0,9-1,0 arasında mükemmel, 0,8-0,89 arasında çok iyi, 0,7-0,79 arasında iyi, 0,6-0,69 arasında orta, 0,5-0,59 zayıf, 0,5'de aşağı ise kabul edilemez. Örnekte 0,876 bulunmuş ve çok iyi olduğu söylenebilir.

Analizde 71 değişkenin özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör altında toplanmıştır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %70.282 dir.

3.6. ÖLÇME ARAÇLARININ UYGULANMASI

Ölçme araçlarının uygulama izni için araç sahiplerinden ve İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yazışma yolu ile gerekli izinler alınmıştır. İnternet üzerinden www.ozdegerlendirme.com internet sitesinde anket uygulama programı hazırlanmıştır. Veriler bu programa aktarılmıştır. Ölçme araçları internet ortamında yayınlandıktan sonra örnekleme yer alan okul yöneticilerine telefon ve mail yoluyla ulaşılmış, okullarında bulunan öğretmenlerin internet ortamında yayınlanmış olan ölçme araçlarındaki soruları yanıtlamaları istenmiştir. 550 katılımcının cevap vermesi beklenmiş ve 230 katılımcının ölçme aracını cevapladığı görülmüştür. Bu dönüşlerle birlikte geri dönüş oranı % 41.81 olmuştur.

3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Bilgi toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlemesinde SPSS 16.0 paket programından yararlanıldı. Bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler SPSS 16.0 programına girildi ve gerekli istatistiksel çözümler yapılmıştır. Problem ve alt problemlere ait dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Tablo 3. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hemen Hemen Her Zaman	5	4.20-5.00
Sık Sık	4	3.41-4.19
Bazen	3	2.61-3.40
Nadiren	2	1.81-2.60
Hemen Hemen Hiç	1	1.00-1.80

BÖLÜM 4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde örneklemin kişisel değişkenleri, öğretmen algularına göre ilköğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiye ait soruların cevapları tablolastırılarak sunulmuştur.

4.1. BULGULAR, YORUM VE TARTIŞMA

4.1.1. Kişisel Değişkenlere Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının bağımsız değişkenlere göre dağılımları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken türü	Grup	N(Sayı)	%
Cinsiyet	Erkek	112	48.7
	Kadın	118	51.3
Çalışılan okul türü	İlkokul	133	57.8
	Ortaokul	97	42.2
Öğrenim durumu	Ön lisans	32	13.9
	Lisans	190	82.6
	Yüksek Lisans	8	3.5
	Doktora	0	0
Branş türü	Sınıf	115	50.0
	Okulöncesi	12	5.2
	Fen Bilimleri	27	11.7
	Sosyal Bilimler	37	16.1
	Yabancı Dil	17	7.4
	Diğer	22	9.6
Kıdem yılı	0-3 Yıl	23	10.0
	4-7 Yıl	40	17.4
	8-11 Yıl	50	21.7
	12-15 Yıl	36	15.7
	16-19 Yıl	30	13.0
	20 ve üstü	51	22.2
Kurumda çalışma yılı	0-3 Yıl	130	56.5
	4-7 Yıl	62	27.0
	8-11 Yıl	18	7.8
	12-15 Yıl	11	4.8
	16-19 Yıl	6	2.6
	20 ve üstü	3	1.3
Toplam		230	100

Tablo 4 incelendiğinde, ölçme araçlarına cevap veren araştırma grubunun cinsiyet açısından (f=118; %51.3)'ü kadın eğitim çalışanı, (f=112; %48.7)'si erkek eğitim çalışanlarından oluşmaktadır. Kadın eğitim çalışanı ile erkek eğitim çalışanının birbirine yakın oranda olduğunu söyleyebiliriz.

Ölçme araçlarına cevap verenlerin (f=133; %57.8)'i ilköğretim çalışanı,(f=97; %42.2) ortaokulda çalışan eğitim çalışanı oluşturduğu görülmektedir.

Ön lisans eğitimi (f=32; %13.9), lisans eğitimi (f=190; %82.6), yüksek lisans eğitimi(f=8; %3.5), doktora eğitimi (f=0; %0)'dır. Lisans eğitim yapan eğitim çalışanları oranı ön lisans eğitimi ve yüksek lisans eğitimi yapan eğitim çalışanlarından yüksektir. Doktora eğitim yapan eğitim çalışanı bulunmamaktadır.

Eğitim çalışanlarının branşlarına göre, Sınıf Öğretmenliği (f=115; %50.0), Okulöncesi (f=12; %5.2), Fen Bilimleri (f=27; %11.7) iken; Sosyal Bilimler (f=37; %16.1), Yabancı Dil (f=17; %7.4) ve diğer branşlar (f=22; %9.6)'dır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının 0-3 yıl kıdemi olan (f=23; %10.0), 4-7 yıl kıdemi olan(f=40; %17.4), 8-11 yıl kıdemi olanlar(f=50; %21.7) iken; 12-15 yıl kıdemi olanlar (f=36; %15.7), 16-19 yıl kıdemi olanlar (f=30; %13.0), 20 yıl ve üstü kıdemi olanlar (f=51; %22.2)'dir.

Eğitim çalışanlarının bulunduğu kurumda 0-3 yıl çalışma yılı olan (f=130; %56.5), 4-7 yıl çalışma yılı olan (f=62; %27.0), 8-11 yıl çalışma yılı olan(f=18; %7.8) iken; 12-15 yıl çalışma yılı olan (f=11; %4.8), 16-19 yıl çalışma yılı olan (f=6; %2.6), 20 yıl ve üstü çalışma yılı olan (f=3; %1.3)'dir.

4.1.2 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problemimiz “İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri öğretmenlerin kişisel değişkenlerine (cinsiyetleri, görev yaptıkları okul türü, en son mezun oldukları okul, kıdemleri, buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve branşlarına) göre farklılık göstermekte midir?”

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete dağılımı ve t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Kaçınma	Kadın	112	16.08	-0.374	0.709
	Erkek	118	16.25		
Uzlaşma	Kadın	112	23.23	-0.709	0.479
	Erkek	118	23.70		
Hükmetme	Kadın	112	19.32	0.030	0.976
	Erkek	118	19.32		
Problem Çözme	Kadın	112	43.61	0.047	0.963
	Erkek	118	43.57		

Tablo 5'te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Kırçan (2009)'un yapmış olduğu araştırmaya göre, yöneticilerin öğretmenler tarafından çatışma strateji algılamalarında, çatışma stratejilerinden 'hükmetme' ve 'kaçınma' stratejileri alt boyutlarında 'bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bayan öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğunu ifade etmektedir. Şahin (2007), 'kaçınma' stratejisi alt boyutunda erkek öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulmuşlardır. Tekkanat (2009) ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma bulgularımız Tekkanat (2009) ile paralellik göstermekte, Kırçan (2009) ve Şahin (2007)'in bulgularını desteklememektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı ve t testi sonuçları

	Okul Türü	N	Ortalama	T	p
Kaçınma	İlkokul	133	16.09	-0.400	0.690
	Ortaokul	97	16.28		
Uzlaşma	İlkokul	133	23.64	0.582	0.561
	Ortaokul	97	23.25		
Hükmetme	İlkokul	133	19.05	-1.172	0.243
	Ortaokul	97	19.68		
Problem Çözme	İlkokul	133	43.95	1.001	0.318
	Ortaokul	97	43.09		

Tablo 6 ya göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 7’de okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin en son mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin en son mezun oldukları okul türüne göre dağılımı ve Kurskal Wallis testi sonuçları

Değişken	Mezun Olunan Okul	N	Kruskal-Wallis Ki-kare	p
Kaçınma	Ön Lisans	32	2.066	0.356
	Lisans	190		
	Yüksek Lisans	8		
Uzlaşma	Ön Lisans	32	1.681	0.431
	Lisans	190		
	Yüksek Lisans	8		
Hükmetme	Ön Lisans	32	1.655	0.437
	Lisans	190		
	Yüksek Lisans	8		
Problem Çözme	Ön Lisans	32	1.508	0.470
	Lisans	190		
	Yüksek Lisans	8		

Tablo 7 ye göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin en son mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 8’de okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 8. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdemlerine göre dağılımı ve tek yönlü varyans analizi (anova) testi sonuçları

Değişken	Kıdem	N	Ortalama	F	p	Farkın Kaynağı
Kaçınma	0-3 Yıl	23	17.78	1.512	0.187	
	4-7 Yıl	40	15.80			
	8-11 Yıl	50	15.52			
	12-15 Yıl	36	15.97			
	16-19 Yıl	30	16.23			
	20 ve Üstü	51	16.47			
Uzlaşma	0-3 Yıl	23	16.16	2.109	0.065	
	4-7 Yıl	40	25.95			
	8-11 Yıl	50	22.42			
	12-15 Yıl	36	22.58			
	16-19 Yıl	30	23.61			
	20 ve Üstü	51	24.53			
Hükmetme	0-3 Yıl	23	23.33	2.822	0.017*	0-3 yıl/ 4-7 Yıl
	4-7 Yıl	40	23.47			
	8-11 Yıl	50	21.83			
	12-15 Yıl	36	18.30			
	16-19 Yıl	30	19.1800			
	20 ve Üstü	51	19.1111			
Problem Çözme	0-3 Yıl	23	20.1333	.744	0.591	
	4-7 Yıl	40	18.77			
	8-11 Yıl	50	19.31			
	12-15 Yıl	36	45.35			
	16-19 Yıl	30	42.6500			
	20 ve Üstü	51	42.9800			

***p<0.05**

Tablo 8’de okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kıdemlerine yönelik analiz yapılmıştır ve anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme alt boyutunda kıdem değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch testi gerçekleştirilmiştir.

Buna göre 4- 7 yıl kıdeme sahip bireylerin hükmetme puanlarının ($X=6.53$) 0-3 yıl kıdeme sahip bireylerin puanlarından ($X=3.31$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buradan okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin hükmetme becerilerinin öğretmenler tarafından algılanması, mesleki kıdemi 4-7 yıl olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 0-3 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Açıkgöz (2009)'e göre mesleki kıdem değişkenine ile okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeyine yönelik görüşleri incelediğinde 'hükmetme' stillerinde anlamlı fark olduğu ve mesleki kıdemi fazla öğretmenlerin mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin 'hükmetme' stillerini daha fazla kullandığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Açıkgöz (2009)'ün bulguları ile bulgularımız örtüşmektedir. Yani; mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini mesleki kıdemleri artıkça daha fazla kullandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 9 a göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin buldukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin buldukları okullardaki çalışma sürelerine göre dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları

Değişken	Çalışma süresi	N	Kruskal-Wallis Ki-kare	p
Kaçınma	0-3 Yıl	130	4.118	0.533
	4-7 Yıl	62		
	8-11 Yıl	18		
	12-15 Yıl	11		
	16-19 Yıl	6		
	20 ve Üstü	3		
Uzlaşma	0-3 Yıl	130	3.481	0.626
	4-7 Yıl	62		
	8-11 Yıl	18		
	12-15 Yıl	11		
	16-19 Yıl	6		
	20 ve Üstü	3		
Hükmetme	0-3 Yıl	130	4.673	0.457
	4-7 Yıl	62		
	8-11 Yıl	18		
	12-15 Yıl	11		
	16-19 Yıl	6		
	20 ve Üstü	3		
Problem Çözme	0-3 Yıl	130	7.106	0.213
	4-7 Yıl	62		
	8-11 Yıl	18		
	12-15 Yıl	11		
	16-19 Yıl	6		
	20 ve Üstü	3		

Tablo 9'a göre verilerin normal dağılıma uygun olmamasından dolayı Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Ancak Fırat (2010)'a göre okul müdürleri buldukları kurumda uzun süre çalışan öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetirken kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak okul müdürleri çatışmanın zararlarının yararlarından daha fazla olduğu düşüncesinden hareketle ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri önleyebilmek için kaçınma stratejisinden faydalanabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin aynı kurumda uzun süre çalışanlar üzerinde etkisi azalabilir ve bu etkiyi

arttırmak için otoriter davranış sergileyerek 'hükmetme' stratejisini kullanmaya eğilim gösterebilirler demektir. Tanrıverdi (2008) ise çalışmasında öğretmenlerin göreve yeni başladıkları okullarında çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerinin çatışmaları yönetme stillerine karşı daha olumsuz duygular beslemeye başladıkları yorumunu yapmıştır.

Bulgularımız Fırat (2010) ve Tanrıverdi (2008)'nin çalışmasının bulgularını desteklememektedir. Yani; okul müdürleri buldukları kurumda uzun süre çalışan öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetirken kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını söyleyemeyiz. Ayrıca, öğretmenlerin göreve yeni başladıkları okullarında çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerinin çatışmaları yönetme stillerine karşı daha olumsuz duygular beslemeye başladıklarını söyleyemeyiz.

Tablo 10'da okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşları göre dağılımı ve Kurskal Wallis testi sonuçları

Değişken	Branş	N	Kruskal-Wallis Ki-kare	p
Kaçınma	Sınıf	115	.905	0.970
	Okul Öncesi	12		
	Fen Bilgisi	27		
	Sosyal Bilimler	37		
	Yabancı dil	17		
	Diğer	22		
Uzlaşma	Sınıf	115	1.230	0.942
	Okul Öncesi	12		
	Fen Bilgisi	27		
	Sosyal Bilimler	37		
	Yabancı Dil	17		
	Diğer	22		
Hükmetme	Sınıf	115	1.828	0.872
	Okul Öncesi	12		
	Fen Bilgisi	27		
	Sosyal Bilimler	37		
	Yabancı Dil	17		
	Diğer	22		
Problem Çözme	Sınıf	115	7.288	0.200
	Okul Öncesi	12		
	Fen Bilgisi	27		
	Sosyal Bilimler	37		
	Yabancı Dil	17		
	Diğer	22		

Tablo 10' da ki veriler incelendiğinde; verilerin normal dağılıma uygun olmamasından dolayı Kruscal Walis testi gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

4.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri ile örgüt iklimi yönetimi davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

İkinci alt problemimize ait bulgular ve yorum tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiye yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları

	Örgütsel İklim	Problem Çözme	Uzlaşma	Hükmetme	Kaçınma
Örgütsel İklim	1				
Problem Çözme	0.245(**)	1			
Uzlaşma	0.248(**)	0.672(**)	1		
Hükmetme	0.350(**)	0.676(**)	0.611(**)	1	
Kaçınma	0.506(**)	0.512(**)	0.519(**)	0.550(**)	1

**p<0.01

Tablo 11 de yapılan analize göre örgütsel iklim ile örgütsel çatışmanın alt boyutları arasında problem çözme ($r= 0.245, p<0.01$), uzlaşma ($r= 0.248, p<0.01$), hükmetme ($r= 0.350, p<0.01$) ve kaçınma ($r=0.506, p<0.01$) arasında olumlu yönde anlamlı korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Buna göre; okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin öğretmenler tarafından algısında, müdürlerin çatışma yöntemlerindeki başarısındaki artışa paralel olarak okulların örgütsel ikliminin pozitif yönde bir artış gösterdiği saptanmıştır. Buradan okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının problem çözme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma alt boyutları ile örgütsel iklim arasında yüksek düzeyde doğrusal ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Fırat(2010), çatışma yönetimi stratejileri alt ölçekleri ve örgütsel iklim arasındaki korelasyonu anlamlı bulmuştur. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının problem çözme alt boyutu ile okul müdürlerinin örgütsel iklim arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki

olduğunu söylemektedir. Şahin (2007) ise ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel iklim ile problem çözme stratejisi arasında öğretmen algılarına göre pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bulgularımız, Fırat (2010) ve Şahin (2007)'in bulguları ile örtüşmekte ve her iki bulguyu desteklemektedir.

4.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Üçüncü alt problemimiz olan; İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme stratejilerinin öğretmenler tarafından algılanan örgüt ikliminin anlamlı bir yordayıcısı mıdır? sorusunun cevabı tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 12. Çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	Stand Hata	Beta	F	p
(Constant)	73.952	5.916			0.000*
Problem Çözme	-0.357	0.364	-0.085		0.327
Uzlaşma	-0.151	0.239	-0.052	20.924	0.529
Hükmetme	0.636	0.303	0.175		0.037*
Kaçınma	1.106	0.165	0.480		0.000*

***p<0.01, R=0.521, R2=0.271, DeltaR2=0.258**

Tablo 12 de bulunan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutlarından hükmetme ve kaçınmanın örgütsel iklimi anlamlı düzeyde yordayıcısı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca kurulan modelin toplam varyansı açıklama oranı ise %25.8 olarak belirlenmiştir. Çoklu regresyon bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu etkisini verir. Buradan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri, örgüt ikliminin %25.8 ini yordamaktadır.

Fırat (2010), Örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme ve engelleme alt boyutlarının kaçınma stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu söylemektedir. Bulgularımız Fırat (2010)'ın bulgularını desteklemektedir.

Buna göre ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları hükmetme ve kaçınma kavramı öğretmenler tarafından algılanan örgütsel iklim algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

4.1.5. Sonuçlar ve neriler

4.1.5.1 Sonuçlar

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve problem çözme alt boyutlarında eğitim çalışanlarının cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre okul müdürlerinin örgüt içindeki çatışmalara her iki cins acısından eşit çözümler getirdiği söylenebilir.
2. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve problem çözme alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, en son mezun oldukları okul, buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve branşlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.
3. Öğretmenlerin mesleğin ilk yıllarında okul müdürlerinin çatışma yöntemleri konusunda olumsuz düşüncelere sahip oldukları, zamanla okulu tanımaları ve iletişimi geliştirmeleriyle uzlaşma yoluna gittikleri söylenebilir.
4. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin hükmetme becerilerinin öğretmenler tarafından algılanması, mesleki kıdemi 4-7 yıl olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 0-3 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini müdürlerin mesleki kıdemleri artıkça daha fazla kullandıklarını söyleyebiliriz.
5. Okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinin algısında da artış olmaktadır.
6. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin öğretmenler tarafından algısında, müdürlerin çatışma yöntemlerindeki başarısındaki artışa paralel olarak okulların örgütsel ikliminin pozitif yönde bir artış gösterdiği saptanmıştır.
7. Çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme ve kaçınma kavramı okul müdürlerinin örgütsel iklimi yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Buna göre ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları hükmetme ve kaçınma kavramı öğretmenler tarafından algılanan örgütsel iklim algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir.

4.1.5.2. Öneriler

1. Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında geçen çatışmaları daha etkin bir şekilde yönetebilmek için kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini gözden geçirmelidir.
2. Okul müdürleri hükmetme stratejisini kullanırken mevcut sorunun ileriki dönemlerde potansiyel çatışmaya kaynak olup olmayacağını analiz etmeleri gerekmektedir.
3. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okullarda çatışmaları en fazla yaşayan grup olduğu araştırma sonuçlarında verilmiştir. Bu noktadan hareketle çatışma yönetimi stratejileri ve örgüt iklimi konusunda okul müdürleri ve mesleğe yeni başlayan öğretmenler hizmet içi eğitim seminerleri ile desteklenmelidir.
4. Okullarda çatışma yönetimi noktasında mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerden yararlanılmalıdır.
5. Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan anlaşmazlıklara ortak çözüm üretme yoluna gitmelidir.
6. Okul iklimini belirleyen en önemli unsurlardan biri yöneticinin tutumlarıdır. Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yakından kontrol edilmeleri ve engellenmeleri olumlu iklimin bozulmasına yol açar. Sağlıklı okul iklimini oluşturmak için okul müdürleri öğretmenlerini desteklemelidir.
7. Nicel olarak yapılan bu araştırma, nitel araştırma tekniklerine dayanılarak yapılabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Ada. Ş., Çolak, A. ve Nural, E. (2012). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (3): 197-210
- [2] Akat, İ., Budak G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- [3] Akçakaya, M. (2003). *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi,7(2),1-27.
- [4] Akkirman, A.D. (1998). *Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri*. İzmir: D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:13, Sayı:II, 1-11
- [5] Aksoy, A., Tikici M. Ed. (2005). *Örgütsel Çatışma. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. İstanbul: Nobel Basım.
- [6] Algür, S., Cengiz, F. ve Üngüren E. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Journal of YasarUniversity 2010 17(5) 2922-2937
- [7] Altınöz M., Tutar, H. (2010). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. Cilt:65 Sayı: 2 Sayfa 196-218 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1347/15605.pdf>(Erişim Tarihi: 20 Ocak 2014)
- [8] Altuğ, D. (1997). *TKY Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*. Ankara: Haber al Eğitim Vakfı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [9] Atay, K. (2001). *Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen, Okul Müdürü ve Denetmen Alguları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(25):21-31.
- [10] Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Bas- Yay Matbaası, Ankara.
- [11] Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [12] Birol, C. ve Ergin, A. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- [13] Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- [14] Celep C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık

- [15] Cihangir, Z. (2004). *Kişiler Arası İletişimde Dinleme Becerisi*. Ankara: Nobel Basımevi.
- [16] Cüceloğlu D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*. Remzi Kitabevi, İstanbul, s.68
- [17] Çalık,T. , Kurt T. (2010). *Okul İklim Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Eğitim ve Bilim. Cilt 35. Sayı 157 , 167-180.
- [18] Çekmecelioğlu H., G., (2005). *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, Sayfa 23.
- [19] Demir, K ve Elma, C. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara : Anı Yayıncılık.
- [20] Dinçer, Ö., Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [21] Dökmen, Ü. (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [22] Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 24.Baskı. İstanbul. Sistem Yayıncılık,
- [23] Elma, C. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- [24] Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [25] Eren, E (2004). *Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış*. Ankara Beta Basım Yayın.
- [26] Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3. Baskı.İstanbul: Beta Yayınevi.
- [27] Evarard ve Morris (1990). *Effective School Management*. 2. Edition, Great Britian: Paul Chapman Publishing Ltd.
- [28] Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algularına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi.
- [29] Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [30] Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenleri İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi

- [31] Gümüseli, A.İ. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenleri İş Doyumu Arasındaki İlişki*. İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- [32] Hoover, D. R. (1990). *Relationships among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools* (Unpublished Dissertation), Auburn University, Alabama. 09.11.2014 <http://proquest.umi.com> adresinden indirilmiştir.
- [33] Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- [34] Kaya, Ş. (2005). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Okul İkliminin Oluşturulmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- [35] Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- [36] Kirel Ç. ve Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468.
- [37] Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [38] Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi. *Cilt:26 Sayı:4*.
- [39] Özalp, İ. (1989). *Örgütlerde Çatışma*.Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi,Cilt: 7, Sayı: 1, s.81-114
- [40] Paksoy, M. (2000). *Örgütsel İletişim*. İ. Özalp(Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [41] Peker, Ö. (1993). *Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem*.12.03.2014 tarihinde <http://yayin.todaie.gov.tr/dergi.php?Cilt=26&Dergi=1> adresinden indirilmiştir.
- [42] Seval, H. (2006). *Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi*.Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 15. 245-254
- [43] Solmuş, T. (2001).*Örgütlerde Kişiler arası-Gruplar arası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi*. Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:20, 40-49
- [44] Şahin A. , Emine F.T. & Ünsal Ö.(2007). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Sayı 15, 2006, 553-568.
- [45] Şimşek, M.Ş, Çelik A. Ed. (2008).*Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

- [46] Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. 9. Baskı. Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.
- [47] Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin iletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [48] Tekarslan, E., ve diğ. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.
- [49] Tengilimoğlu, D. (1991). *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*. Ankara: Amme İdaresi Dergisi. 24-2.
- [50] Tutar, H, Yılmaz, M.K., Erdönmez, C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Nobel Yayın.
- [51] Tutar, H. , Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003).*Genel ve Teknik İletişim*.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [52] Türkel, A. U. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul. Pegema Yayınları.
- [53] Uğurlu F. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- [54] WEB_1., <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> adresinden 10.02.2014 tarihinde indirilmiştir.
- [55] WEB_2.,<http://www.ogretmeninsesi.com/makale/oki.htm> adresinden 12.02.2014 tarihinde indirilmiştir.
- [56] WEB_3., Can, (1997). <http://www.ogretmeninsesi.com/makale/oki.htm> adresinden 20.02.2014 tarihinde indirilmiştir.

EKLER

EK A BİLGİ TOPLAMA ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek ile üniversite bünyesinde yürütülen yüksek lisans çalışmasına veri toplanması amaçlanmaktadır. Veriler, amacı dışında kullanılmayacak ve verdiğiniz bilgiler araştırmacılar dışında kimse tarafından değerlendirilmeyecektir. Araştırma kişilerle ilgili olmadığından adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Katkı ve katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Kadir ÇATAKDERE (Okan Üniversitesi) catakdere@gmail.com

Tel: 0505 802 41 22

BÖLÜM I	
1. Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
2. Çalıştığınız Okul/kurum türü	() İlkokul () Ortaokul
3. Öğrenim durumunuz	() Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Branşınız	() Sınıf Öğretmeni () Okul Öncesi Öğ. () Fen Bilimleri (Fen Bilgisi, Matematik) () Sosyal Bilimler (Türkçe, Sosyal Bilgisi, Din Kültürü) () Yabancı Diller () Diğerleri (Rehberlik, Resim, Müzik, Beden Eğitimi...)
5. Mesleki Kıdeminiz	() 0-3 Yıl () 3-7 Yıl () 8-11 Yıl () 12-15 Yıl () 16-19 Yıl () 20 ve Üstü
6. Bulduğunuz okuldaki çalışma yılınız	() 0-3 Yıl () 3-7 Yıl () 8-11 Yıl () 12-15 Yıl () 16-19 Yıl () 20 ve Üstü

BÖLÜM II						
	Lütfen uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz. Boş madde bırakmayınız.	Hemen Hemen Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Hemen Her Zaman
1	Okul müdürümüz, anlaşmazlık söz konusu olduğunda çözüm sağlamak için makam gücünü kullanmaktan çekinmez.	()	()	()	()	()
2	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunlarla ilgili farklı görüşler söz konusu olduğunda farklılıkların tartışılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
3	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların doğru olarak kabul edecekleri çözümler geliştirmeye özen gösterir.	()	()	()	()	()
4	Okul müdürümüz, farklılıkları tartışmak yerine karşı taraf kadar kendisinin de haksız olduğunu kabul eder.	()	()	()	()	()
5	Okul müdürümüz, anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için karşılıklı olarak bazı şeylerden vazgeçmeyi önermektedir.	()	()	()	()	()
6	Okul müdürümüz, öğretmenlerin okulla ilgili konularda farklı fikirlerindeki ortak özelliklerinden hareket ederek öneriler geliştirir.	()	()	()	()	()
7	Okul müdürümüz, uzlaşmazlık durumlarında otoritesini kaybedeceğine inandığında geri çekilir.	()	()	()	()	()
8	Okul müdürümüz, karşı tarafın kesinlikle kabul etmeyeceği bir çözüm durumunda farklı seçeneklerde uzlaşmaya razı olur.	()	()	()	()	()
9	Okul müdürümüz, öğretmenlerle sorunları konuşurken onların endişelerini de dikkate almanın gerekli olduğunu düşünür.	()	()	()	()	()
10	Okul müdürümüz, karşı tarafı kırmamak ve duygularını incitmek için onların beklentilerini tatmin etmeye çalışır.	()	()	()	()	()
11	Okul müdürümüz, öğretmenlerle aralarındaki uyuşmazlıklarda uyuşmazlık konularının açıkça tartışılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
12	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların çözüme katkı sağlayabilecekleri ortamları hazırlar.	()	()	()	()	()
13	Okul müdürümüz, çözüme ilişkin görüşlerinin kabul görmesi için münakaşa etmeyi göze alır.	()	()	()	()	()
14	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunları farklı bakış açılarıyla anlamaya çalışır.	()	()	()	()	()
15	Okul müdürümüz, sorunlarla ilgili birden çok sayıda çözüm seçenekleri oluşturmaya çalışır.	()	()	()	()	()
16	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunlarda öğretmenlerin çözüm geliştirmelerinin sağlama konusunda otoritesini kullanır.	()	()	()	()	()
17	Okul müdürümüz, sorunlara ilişkin geliştirdikleri çözümlerin anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı sürdürür.	()	()	()	()	()
18	Okul müdürümüz, öğretmenler arasında anlaşmazlıkla sonuçlanmış konulara ilişkin ikna edici farklı çözümler geliştirir.	()	()	()	()	()
19	Okul müdürümüz, öğretmenleri ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözümleri görev aldıkları grup içinde bulmaya özendirir.	()	()	()	()	()
20	Okul müdürümüz, karşı tarafla anlaşmazlık durumunda duygusal olarak zarar göreceklere inandığında sorunu görmezlikten gelmeyi tercih eder.	()	()	()	()	()

21	Okul müdürümüz, en iyi çözüm seçeneklerini geliştirebilmek için sorunları zamanında ve yerinde ele alır.	()	()	()	()	()
22	Okul müdürümüz, öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları detaylı olarak gözden geçirir.	()	()	()	()	()
23	Okul müdürümüz, kişiler arasında gerilimli bir hava sezdiğinde ortamdaki gerilimi uzaklaştırır.	()	()	()	()	()
24	Okul müdürümüz, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğinde karşı tarafla görüşmekten kaçınır.	()	()	()	()	()
25	Okul müdürümüz, öğretmenlerle aralarındaki farklılık ve anlaşmazlıklarının, yeni durumlarda birbirleriyle işbirliği yapmalarını engellememesine özen gösterir.	()	()	()	()	()
26	Okul müdürümüz, anlaşmazlıkların neden ve sonuçlarına ilişkin sahip olduğu tutumda ısrar ederler.	()	()	()	()	()
27	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunları yok farz ederek öğretmenlere unutturmaya çalışır.	()	()	()	()	()
28	Okul müdürümüz, sorumlu olduğu konularda bazen sorunların başkaları tarafından çözülmesini bekler.	()	()	()	()	()
29	Okul müdürümüz, ortaya çıkan sorunlarla ilgili tüm tarafların farklı bakış açılarını dikkatlice dinlemeye özen gösterir.	()	()	()	()	()
30	Okul müdürümüz anlaşmazlıklarda öğretmenlere her iki tarafın ortak beklentileri karşılayabilecek düzeyde işbirliği yapmaya özen gösterir.	()	()	()	()	()
31	Okul müdürümüz, haksız olduğuna ikna olduğu durumlarda görüşlerini değiştirmekte tereddüt etmez.	()	()	()	()	()
32	Okul müdürümüz, problemlere ilişkin geliştirdiği çözümlerin karşı tarafın düşüncelerini yansıtmasına özen gösterir.	()	()	()	()	()
33	Okulumuzda öğretmenler görevlerini büyük bir gayret ve zevkle yaparlar.	()	()	()	()	()
34	Bu okulda öğretmenlerin en yakın arkadaşları diğer öğretmenlerdir.	()	()	()	()	()
35	Okulumuzda öğretmen toplantıları gereksizdir.	()	()	()	()	()
36	Okulumuzda müdür, öğretmenlere yardımcı olmak için yetki ve sorumluluklarının dışına çıkar.	()	()	()	()	()
37	Okulumuzda müdürün koyduğu kurallar değişmezdir, katıdır.	()	()	()	()	()
38	Okulumuzda öğretmenler görevleri dışında okulda kalmazlar.	()	()	()	()	()
39	Okulumuzda öğretmenler birbirlerini evlerinde ziyaret ederler.	()	()	()	()	()
40	Okulumuzda çoğunluğa karşı çıkan, azınlık bir öğretmen grubu vardır.	()	()	()	()	()
41	Okulumuzda müdür yapıcı eleştirilerde bulunur.	()	()	()	()	()
42	Okulumuzda müdür her sabah devamı kontrol eder.	()	()	()	()	()

43	Okulumuzda rutin görevler eğitim-öğretimi engeller.	()	()	()	()	()
44	Okulumuzda öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hataları olabileceğini kabul ederler.	()	()	()	()	()
45	Okulumuzda öğretmenler diğer öğretmenlerin aile özgeçmişlerini bilirler.	()	()	()	()	()
46	Okulumuzda müdür, öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklar.	()	()	()	()	()
47	Okulumuzda öğretmenler çoğunluğa uymayan öğretmenlerdir.	()	()	()	()	()
48	Okulumuzda müdür, öğretmenleri dinler ve önerileri kabul eder.	()	()	()	()	()
49	Okulumuzda öğretmenlerin çalışma programlarını müdür düzenler.	()	()	()	()	()
50	Okulumuzda öğretmenlerin kurul faaliyetleriyle ilgili gereğinden çok sayıda görevleri vardır.	()	()	()	()	()
51	Okulumuzda öğretmenler birbirine yardım eder ve destekler.	()	()	()	()	()
52	Okulumuzda öğretmenler, okul zamanında birbirleriyle olmaktan ve kaynaşmaktan zevk duyarlar.	()	()	()	()	()
53	Okulumuzda öğretmenler, öğretmen toplantılarında konuyu dağıtırlar, amaçsız görünürler.	()	()	()	()	()
54	Okulumuzda müdür, öğretmenlerin özlük haklarını, menfaatlerini gözeter.	()	()	()	()	()
55	Okulumuzda müdür öğretmenlere eşit muamele eder.	()	()	()	()	()
56	Okulumuzda müdür, öğretmenlerin hatalarını emredici biçimde düzeltir.	()	()	()	()	()
57	Okulumuzda idari yazışmalar, çalışmalar yüklü ve can sıkıcıdır.	()	()	()	()	()
58	Okulumuzda öğretmenler, okullarıyla gurur duyarlar.	()	()	()	()	()
59	Okulumuzda öğretmenler birbirleri ile sosyal dayanışma içindedirler.	()	()	()	()	()
60	Okulumuzda müdür, öğretmenleri över, takdir eder.	()	()	()	()	()
61	Okul müdürünü anlamak kolaydır.	()	()	()	()	()
62	Okulumuzda müdür, öğretmenin sınıf-içi aktivitelerini yakından kontrol eder.	()	()	()	()	()
63	Okulumuzda büro hizmetleri, öğretmenlerin kırtasiye işlerini azaltır.	()	()	()	()	()
64	Okulumuza gelen yeni öğretmenler, meslektaşlar tarafından kolaylıkla kabul görürler.	()	()	()	()	()

65	Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle iletişimlerini düzenli olarak sürdürürler.	()	()	()	()	()
66	Okulumuzda müdür, öğretmenleri yakından teftiş eder.	()	()	()	()	()
67	Okulumuzda müdür, ders planlarını kontrol eder.	()	()	()	()	()
68	Okulumuzda öğretmenlere gereğinden çok çalışmalar yüklenir.	()	()	()	()	()
69	Okulumuzda öğretmenler, seçtikleri küçük gruplarda birlikte olurlar.	()	()	()	()	()
70	Okulumuzda öğretmenler meslektaşlarına güçlü sosyal destek verirler	()	()	()	()	()
71	Okulumuzda müdür otoritedir.	()	()	()	()	()

EK B Anket Kullanım İzin Onayı

- Fwd: Yan: Bilgi Toplama Aracı izni

yüksek lisans yeni

31.10.2013

----- Yönlendirilmiş ileti -----

Kimden: **Ahmet Sahin** <ahmetsh@yahoo.com>

Tarih: 28 Ekim 2013 11:21

Konu: Yan: Bilgi Toplama Aracı izni

Kime: Kadir çatakdere <catakdere@gmail.com>

Sayın Kadir Çatakdere,

"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri" isimli ölçme aracımı etik ilkelere bağlı kalmanız koşuluyla akademik çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.

Saygılarımla.

Ahmet Sahin

E-posta: ahmetsh@yahoo.com | Tel: 0532 6338388

From: Kadir çatakdere <catakdere@gmail.com>;

To: <ahmetsh@yahoo.com>;

Subject: Bilgi Toplama Aracı izni

Sent: Sat, Oct 26, 2013 10:55:14 AM

Sn Ahmet ŞAHİN hocam,

Ben İzmir Tire İnkılap İlkokulu müdürü Kadir ÇATAKDERE.

Okan Üniv.Eğitm Yönetimi Uzmanlık Yüksek Lisans öğrencisiyim.**İlköğretim**

Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (İzmir İli Bayındır-Tire İlçeleri Örneği)

hakkında araştırma yapıyorum.Araştırmamda eğer izniniz olursa "Okul Müdürlerinin Çatışma Stratejileri Ölçeği"nizi kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

EK C Bilgi Toplama Örneği İzin Onayı



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/3384994
Konu: Araştırma İzni

15/11/2013

Sn:Kadir ÇATAKDERE
İzmir Tire İnkılap İlkokulu Müdürlüğü
Tire/İZMİR

- 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) 11/11/2013 tarihli dilekçeniz
c) 14/11/2013 tarih ve 12018877/604.01.02/3362830 sayılı Valilik Onayı

Müdürlüğümüz Tire ve Bayındır İlçelerinde bulunan tüm İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediğiniz "**İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Startejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (İzmir İli Bayındır-Tire İlçeleri örneği)**" konulu tez çalışmanız için kullanacağınız ölççekler, 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 (5 sayfa)

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı 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 ebb9-b3a0-3219-a5be-8356 kodu ile yapılabilir.

Hükümet Konağı C Blok Kat:8 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0232) 477 21 37
Faks: (0 232) 477 21 07



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/3362830
Konu: Kadir ÇATAKDERE'nin
Araştırma İzni

14/11/2013

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) Kadir ÇATAKDERE'nin 11/11/2013 tarihli dilekçesi.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Kadir ÇATAKDERE'nin "İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (İzmir İli Bayındır-Tire İlçeleri örneği)" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüze bağlı Tire ve Bayındır ilçelerinde bulunan tüm İlkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin okullarında, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
14/11/2013
Mustafa ERDOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

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) 477 21 07

ÖZGEÇMİŞ

1977 Bayındır'da doğdum. İlkokulu doğduğum köy olan Pınarlı'da, ortaokul ve liseyi Tire'de okudum. 1995 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazandım ve 1999 yılında mezun oldum. 1999 Eylül ayında Tokat Merkez Semerci İlköğretim Okulu'nda öğretmenliğe başladım. 2001-2002 yılları arasında Ceylanpınar Han BSİO'da görev yaptım. 2004-2010 yılları arasında Tire Yeniçiftlik İlköğretim Okulu'nda çalıştım. 2010 Mart ayında Bayındır Şehit Erdal Canbulat İlköğretim Okulu'na müdür yardımcısı olarak atandım. 2013 Ekim ayından bu tarafa Tire İnkılâp İlköğretim (İlkokul-Ortaokul) Okulu'nda okul müdürü olarak görev yapmaktayım.

Evli ve bir kız iki erkek 3 çocuk babasıyım.