

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

**İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE
İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Aysel KORKMAZ

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

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA**

İZMİR, Aralık 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ VE İŞ DOYUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

AYSEL KORKMAZ

(122001254)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 13.12.2013

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

İmza

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Didem KOŞAR

Dr. Esen ALTUNAY

İZMİR, Aralık 2013

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

**İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE
İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

**Aysel KORKMAZ
122001254**

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

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA**

İZMİR, Aralık 2013

ÖNSÖZ

Öncelikle görüş, öneri ve engin bilgileriyle araştırmamın oluşumuna ve zenginleşmesine yardımcı olan ve hiçbir konuda desteğini esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA'ya en içten saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca verilerin analizi sürecinde değerli bilgilerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Oğuz BAŞOKÇU'ya ve araştırmada kullanılan ölçme araçlarını cevaplayan Erciş İlçesi'nde görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerine teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde gösterdikleri fedakârlıklar için varlığımı borçlu olduğum aileme, gösterdiği ilgi, sonsuz sevgi, sabır ve anlayışla çalışmamın tamamlanmasındaki desteğim, sevgili eşim Süleyman KORKMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET	vi
SUMMARY.....	viii
SEMBOLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURES).....	xii
TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES).....	xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM DURUMU	1
1.2 PROBLEM CÜMLESİ.....	4
1.3 ALT PROBLEMLER.....	4
1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1.6 SAYILTILAR	6
1.7 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
1.8 TANIMLAR.....	7
BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER	8
2.1 ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	8

2.1.1 Çatışma Kavramı	8
2.1.2 Çatışma Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar	9
2.1.2.1 Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım.....	9
2.1.2.2 Neo-Klasik ya da Davranışçı Yaklaşımlar	9
2.1.2.3 Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlar	10
2.1.3 Çatışma Kaynakları	11
2.1.3.1 İletişim.....	11
2.1.3.2 Kıt Kaynaklar.....	11
2.1.3.3 Örgütün Büyüklüğü.....	11
2.1.3.4 İşbölümü	12
2.1.3.5 Kişilik Farklılıkları.....	12
2.1.3.6 Amaç Farklılıkları:	12
2.1.3.7 Statü Farklılıkları	12
2.1.3.8 Bürokratik Nedenler	13
2.1.3.9 Fonksiyonel Bağımlılık	13
2.1.3.10 Denetim Biçimi	13
2.1.3.11 Ödül Sisteminin Farklılığı	13
2.1.3.12 Norm ve Değerler.....	13
2.1.4 Çatışma Düzeyinin Etkileri	14
2.1.5 Çatışma Türleri	15
2.1.5.1 Çatışmaya Taraf Olanlar	16
2.1.5.2 Çatışmanın Niteliği	17
2.1.5.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri.....	17
2.1.5.4 Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli	18
2.1.5.5 Çatışmanın Açıklık Derecesi	19
2.1.6 Çatışmanın Sonuçları	19
2.1.7 Çatışma Yönetimi	19
2.1.7.1 Çatışma Yönetimi Stratejileri	20
2.1.7.2 Uygun Stratejinin Seçimi	24

2.2 İŞ DOYUMU	27
2.2.1 İş Doyumunun Önemi	28
2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	28
2.2.2.1 İş Doyumuna Etki Eden Bireysel Faktörler.....	29
2.2.2.2 İş Doyumuna Etki Eden Çevresel Faktörler	30
2.2.3 İş Doyumu Teorileri	33
2.2.3.1 İçerik Teorileri	33
2.2.3.2 Süreç Teorileri	36
2.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	39
2.3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	39
2.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	52
BÖLÜM 3. YÖNTEM	55
3.1 ARAŞTIRMA MODELİ	55
3.2 EVREN – ÖRNEKLEM	55
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	58
3.3.1 Minnesota İş Doyum Ölçeği	58
3.3.2 Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II)	59
3.3.3 Kişisel Bilgi Formu	61
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	61
BÖLÜM 4. BULGULAR	63
4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	63
4.2 İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	64
4.3 ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	68
4.4 DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	71
4.5 BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	73

BÖLÜM 5: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	75
5.1 TARTIŞMA	75
5.2 SONUÇLAR	85
5.3 ÖNERİLER	86
5.3.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler:	86
5.3.2 Araştırmacılar İçin Öneriler:	88
KAYNAKLAR (REFERENCES)	89
ÖZGEÇMİŞ	99
EKLER (APPENDICES)	100
EK A İZİN BELGESİ	100
EK B KİŞİSEL BİLGİLER FORMU	101
EK C İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ	102
EK D ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ	103

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Aysel Korkmaz
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

Bu araştırma ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin kendi meslektaşlarıyla çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini ve iş doyumunu düzeylerini incelemeyi ayrıca öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları kişisel değişkenler çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini 2012–2013 eğitim-öğretim yılı Van ili Erciş ilçesine bağlı ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 237 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)”, “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 15.0 programı kullanılarak istatistiksel analiz ve yorumlarda kullanılmıştır. Analizlerin yapılmasında aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra t testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin sonuçlara göre ilkököl ve ortaokul öğretmenleri meslektaşlarıyla çatışma yaşama durumunda en fazla problem çözme ve uzlaşma stratejilerini sonra sırayla kaçınma, uyma ve hükmetme stratejilerini kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen iş doyumuna ilişkin sonuçlara göre öğretmenlerin iş doyumunu seviyeleri yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri medeni

durum dışında cinsiyet, yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile meslektaşları ile çatışma yaşama durumunda kullandıkları problem çözme ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular literatür çerçevesinde yorumlanmıştır. Elde edilen veriler işığında öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul ve Ortaokul ğretmenleri, atışma Yönetimi Stratejileri, İş Doyumu.

SUMMARY

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS' CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AND JOB SATISFACTION

Aysel Korkmaz

**Postgraduate thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA**

This study aims to investigate the strategies that the primary and secondary school teachers use in the case of a conflict with their colleagues and their level of job satisfaction and determine the relationship between the conflict management strategies and job satisfactions of the teachers as well. The conflict management strategies and job satisfactions of the teachers were analyzed within the frameworks of their personal variables.

The sample of the study consisted of 237 teachers working at primary schools in a district of Van –Erciş in 2012-2013 academic year. Subjects were identified through simple random sampling. In this study “the Minnesota Satisfaction Inventory”, “Rahim Organizational Conflict Inventory” and the “Personal Information Form” were used as data collection tools. Obtained findings were used in statistical analysis and comments by using SPSS 15.0 program. While analyzing the data, arithmetic average, standard deviation, t test, one way analysis of variation and correlation analysis were used.

According to the results about the teacher’s conflict management strategies that obtained from the study, primary and secondary school teachers use mostly problem solving and compromising strategies. Other strategies used in case of a conflict with their colleagues are consecutively avoiding, accommodating and dominating strategies and it is found that there are significant differences according to age and sex in teacher’s conflict management strategies.

According to the results about teachers’ job satisfaction level that obtained from the study, teachers have high job satisfaction level and there is significant differences

according to teachers' personal variables (age, sex and subject taught) apart from marital status in teacher's job satisfaction level.

According to the results of the study there is statistically positive and significant relationship between the job satisfaction and "collaboration and compromise" conflict styles used by teachers in the case of a conflict with their colleagues. These findings were analyzed within the context of literature. Some suggestions were drawn from the findings.

Keywords: Primary School Teachers, Conflict Management Strategies, Job Satisfaction.

SEMBOLLER

- Sd** : Serbestlik Derecesi
Ss : Standart Sapma
 \bar{X} : Aritmetik Ortalama
% : Yüzde
F : Varyans
t : t Testi Değeri
n : Frekans
p : Anlamlılık Düzeyi

KISALTMALAR

MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Tatmin Ölçeği)

ROCI-II : Rahim Organizational Conflict Inventory (Rahim Örgütsel Çatışma
Envanteri-II)

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

Bkz. : Bakınız

Akt. : Aktaran

ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURES)

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1 Çatışma ve Örgütsel Verimlilik.....	14
Şekil 2.2 Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	20
Şekil 2.3 Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Birbiriyle Olan İlişkisi.....	21
Şekil 2.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
Şekil 2.5 Eşitlik Kuramının Formüle Edilmesi.....	37
Şekil 2.6 Vroom'un GÜdülenmede Süreç Modeli.....	38
Şekil 4.1 İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Toplam İş Doyumlarına Ait Puan Dağılımı Grafiği.....	69

TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES)

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.1 Örgütsel Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar.....	10
Tablo 2.2 Çatışma Türleri.....	15
Tablo 2.3 Kişiler arası Çatışmaları Çözümleme Stilleri ve Uygun Oldukları/ Olmadıkları Durumlar.....	26
Tablo 3.1 Araştırma Kapsamına Alınan İlkokul ve Ortaokullar ile Uygulanan Anket Sayısı ve Geçerli Anket Sayısı.....	56
Tablo 3.2 Evren Ve Örneklemin Dağılımı.....	57
Tablo 3.3 Örneklemin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Frekansları Ve Yüzdeler Dağılımları.....	57
Tablo 4.1 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okuldaki Meslektaşları İle Çatışma Yaşama Durumunda Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutlarına Yönelik Görüşleri.....	63
Tablo 4.2 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 4.3 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin İlişkisiz Örneklem T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 4.4 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin İlişkisiz Örneklem T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 4.5 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 4.6 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Yaşa Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 4.7 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin İlişkisiz Örneklem T-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 4.8 İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	68
Tablo 4.9 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Madde Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	70
Tablo 4.10 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	71
Tablo 4.11 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeylerini Karşılaştırılması.....	71

Tablo 4.12 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumlarının Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 4.13 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 4.14 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	73
Tablo 4.15 Öğretmenlerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri.....	73

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1 PROBLEM DURUMU

İnsanlık tarihinin her evresinde insanlar çeşitli isteklerini ve gereksinimlerini karşılamak konusunda yalnız başlarına yetersiz kaldıklarını görmüşler ve ilkel toplumlardan günümüz bilgi toplumuna kadar her dönemde birbirleri ile etkileşerek toplu halde yaşama çabası içine girmişlerdir. Bu nedenle insanlar belirli ortak amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelerek geniş çaplı ve sistemli sosyal yapılar olan örgütleri oluşturmuşlardır (Kaya, 1998:1). Bir örgüt çatısı altında yaşama gayreti içine giren insanlar aynı zamanda topluluklar halinde yaşamının beraberinde gelen zorluklar ile de mücadele etmişlerdir.

Örgütler birbirlerinden farklı duygulara, düşünce yapılarına, inanç sistemlerine, değerlere, tutumlara ve kültürlere sahip insanları aynı çatı altında toplar. Dolayısıyla bu denli farklı bireysel niteliklere ve geçmiş yaşantılara sahip insanların var olduğu ve algı farklılıklarının yaşandığı sosyal yapılarda insanlar arasında çatışmaların yaşanması da kaçınılmazdır.

Çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından ortaya çıkan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylardır (Eren, 2009:585). Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998:167). Çatışma yönetimi ise, çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak verimi arttırıcı bir unsur haline getirme sürecidir (Gümüşeli, 1994:22).

Örgüt içerisindeki farklılıklar örgütteki değişimi, yenileşmeyi, gelişmeyi, performansı olumlu yönde etkileyen bir kaynak olabileceği gibi bu farklılıkların iyi yönetilememesi ise organizasyon için olumsuz, organizasyonun varlığını tehlikeye

sokan, yıkıcı etkilere neden olabilir. İnsanların sürekli etkileşim halinde olduğu ortamlarda farklılıklardan doğan çatışma kaçınılmaz bir olgu olduğuna göre yapılması gereken örgüt için olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını önlemek, çatışma sürecini etkili bir şekilde yönetmek ve çatışmayı örgütün faydasına olacak biçimde yönlendirmektir (Karip, 1999:50). İyi yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine, bireylerin çatışma yöntemlerini geliştirerek ilişkilerini sağlamlaştırmasına ve örgüte uyum sağlamalarına katkıda bulunurken, iyi yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgun bir yapıya büründürür ve sorunları artırır (Dinçer ve Fidan, 1996: 359).

Bir organizasyonu oluşturan bireyler arası ilişkiler ve organizasyonda yaşanan çatışmalar çalışanların iş başarısı ve iş doyumunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. İş doyumunu ve çatışma olgusu örgüt için önemli ve birbirlerini etkileyen kavramlardır. Çünkü bireylerin işten zevk almadığı, doyuma ulaşmadığı durumlarda çatışma olgusu için her zaman bir zemin bulunmaktadır (Altıntaş, 2007:13).

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Kurçer, 2005:10). İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı, 2002:2).

İnsan ömrünün büyük bir kısmını kapsayan iş hayatında, iş ortamı oldukça önemlidir. Çünkü birey gününün çoğunu geçirdiği iş yaşamında, yaptığı işten zevk almalı, arkadaşları, yöneticisi, işinin fiziksel ortamı ile işini sevmelidir. Bu değişkenlerin hepsi, çalışan bireyler için bir bütün oluşturur. Birey, bu bütünü oluşturan parçaları her zaman eksiksiz ister ve eğer ki birey, bu bütünden bir parçanın eksikliğini hisseder veya kendisi bu bütünü eksik bırakırsa yaptığı işten zevk alamaz. Bu durumla karşılaşan bireyler de hem kendisi ile hem de örgüt ile çatışma yaşamaktan uzak duramazlar (Elma, 1998:1). İşgörenlerin iş tatmin düzeyleri arttıkça ise çalıştıkları işe bağlılıkları artacak, iş performansları yükselecek, bunun sonucunda çalışanlar örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bireyler olacaklardır (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

Hem bireysel hem de toplumsal açıdan önem taşıyıp toplumdaki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen eğitim örgütleri toplumsal sistem içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Eğitim sistemlerinin en önemli ve en geniş

parçalarının başında gelen okul örgütünün yapısı ve işlevleri göz önüne alındığında örgütsel çatışma kavramı da bu yapı ve işlevler içinde önemli örgütsel değişkenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1994:108).

Örgüt içerisinde çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, ast-üst arasında algı, değer ve sorunlara bakış açısı farklılıklarından ve iş görenlerin çalışma ortamından algıladıkları doyumdan kaynaklanır ve çatışma örgütsel başarıya katkıda bulunacağı gibi bu başarıya olumsuz yönde etki de edebilir (Şimşek, 1998). Okul örgütü de farklı duygulara, düşünce yapılarına, inanç sistemlerine, değerlere, tutumlara ve kültürlere sahip çalışanlar olan öğretmenleri aynı çatı altında toplar. Bu denli farklı niteliklere sahip kişilerin çalıştığı eğitim örgütlerinde de öğretmenler arasında sıklıkla çatışmaların yaşandığı, bu çatışmaların etkili yönetilip yönetilememesinin öğretmenlerin yaptıkları işten aldıkları doyumunu etkilediği ve bu durumun örgüt başarısına olumlu veya olumsuz yansıdığı düşünülmektedir. Öğretmenlerin örgüt içinde çatışma yaşamaları durumunda yapmaları gereken olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını önlemek, çatışma sürecini etkili bir şekilde yönetmek ve çatışmayı örgütün faydasına olacak biçimde yönlendirmektir. Bu araştırmadan elde edilecek bulgulara göre öğretmenlerin kendi meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda hangi koşullarda hangi çatışma yönetim stratejisini kullanmalarının iş doyumlarını olumlu yönde etkileyeceğinin tespit edileceği ve bu bulguların örgüt performansının ve başarısının da artmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Literatür taraması yapıldığında çatışma yönetimi ve iş doyumunu konusunda yapılan çalışmaların sayısının her geçen gün arttığı gözlenmektedir. Fakat Türkiye’de, bir örgütte çalışan personellerin meslektaşlarıyla çatışma yaşama durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Canlı (2001), Altıntaş (2007) ve Özdemir (2008) tarafından yapılmış sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin meslektaşlarıyla çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkileyen çatışma yönetim stratejilerini belirleyip, örgüt verimliliğine katkı sağlamak amacıyla çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusu eğitim yönetimi problemi olarak seçilmiştir.

1.2 PROBLEM CÜMLESİ

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile çalıştıkları kurumdaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri bazı değişkenler açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 ALT PROBLEMLER

Araştırmanın problemini çözümlenebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan;

1. Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri
 - a) cinsiyetlerine,
 - b) medeni durumlarına,
 - c) yaşlarına,
 - d) branşlarınagöre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri
 - a) cinsiyetlerine,
 - b) medeni durumlarına,
 - c) yaşlarına,
 - d) branşlarınagöre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini ve kendi meslektaşlarıyla çatışma yaşama durumunda çatışmayı çözmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek; iş doyumunu düzeyleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak ve kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Öğretmenlerin iş yaşamında çeşitli etkenlere bağlı olarak iş doyumsuzluğu yaşadıkları görülmektedir. İş doyumsuzluğu yaşayan bireyde de düşük iş performansı, işe yönelik olumsuz tutumlar, devamsızlık, işten ayrılmak isteme gibi olumsuz durumlar yaşanmakta; bu olumsuzluklar sonucu yaşanan sıkıntılar da eğitim ortamına, öğrencilere, ailelere ve tüm topluma yansımaktadır (Çokluk, 2003:109). Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörleri bulmak, anlamak ve iş doyumunu artırıcı çalışmalar yapmak onların yaşam doyumunu, fiziksel sağlığını, motivasyonunu, örgütün performansı ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen önemli etkenlerden birinin de okul ortamında yaşanan çatışmalar olduğu düşünülmektedir. Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması kaçınılmazdır (Sims, 2002:245). Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmaların yaşanması olağandır. Bu noktada önemli olan çatışmayı örgüt amaçları doğrultusunda doğru stratejiyle yönetebilmektir (Güllüoğlu, 2013:214). Çünkü çatışmaların taraflarca etkili bir şekilde yönetilip yönetilememesine göre çatışma sonuçları örgüt verimliliğini ve performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Eğitim örgütlerinde çatışma yaşanma sıklığının fazla olduğu, bu çatışmaların öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği ve öğretmenlerin içinde buldukları örgüt atmosferinin ve işlerinden algıladıkları doyumun da örgüt başarısını etkileyen önemli unsurlar olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin okul ikliminde meydana gelen çatışmaları zamanında algılayıp, uygun çatışma yönetim stilini kullanarak

çözmeleri gereklidir. Yapılan araştırmalar çoğunlukla okul müdürlerinin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu araştırma ise çatışma yönetiminde öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini ve kullandıkları bu stratejilerin iş doyumlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri konusunda bilgi ve beceri sağlamalarına yardım edeceği, öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebilecek çatışma yönetimi stratejilerini belirleme ve bu hususta öğretmenlere yol gösterme konusunda fayda sağlayacağı, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara da ışık tutacağı umulmaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilecek sonuçların, öğretmenlere çatışma yönetimi ile ilgili bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik çatışma çözüme programları için önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

1.6 SAYILTILAR

Bu araştırmanın sayılıları şunlardır:

1. Araştırma kapsamındaki ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine uygulanan "İş doyum" ve "Örgütsel Çatışma Yönetimi" ölçeklerini öğretmenler içtenlikle ve objektif olarak yanıtlamışlardır.

1.7 ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Van İli Erciş İlçesi'ndeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri ve iş tatminine etkisine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde aşağıda sıralanabilir;

- Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak seçilen Erciş İlçesi'ndeki ilkokul ve ortaokullarda 2012- 2013 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde görevli öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Erciş İlçesi'ndeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kendi çatışma yönetimi ve iş tatminine ilişkin betimlemeleri ile sınırlıdır.
- Araştırma yüksek lisans tez süresi ile sınırlıdır.

1.8 TANIMLAR

Çatışma: Örgüt içindeki birey ya da gurupların kendi içlerinde, aralarında ya da örgütle, çeşitli nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:3).

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak verimi arttırıcı bir unsur haline getirme sürecidir (Gümüseli, 1994:22).

İş doyumunu: Bir örgütün çalışanlarının işleriyle ilgili bireysel deneyim ve değerlendirmeleri sonucunda beliren olumlu ruh hali ve hoşnutluk durumudur (Locke, 1976:130).

BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla çatışma, çatışma yönetimi ve iş doyum kavramları açıklanmaktadır.

2.1 ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1.1 Çatışma Kavramı

Günümüzde örgütler farklı kişisel özellikler sergileyen, birbirlerinden farklı kültürel niteliklere, düşüncelere, algılara, bakış açılarına sahip insanları bir arada barındırmaktadır. Bu yapı içerisinde her bireyin belli amaçları vardır. Bireyler bazen çevresindeki bireylerin isteklerinin ve amaçlarının kendilerinininkinden farklı olduğunu, kendilerinininkiyle uyumsuzluk gösterdiğini görürler. Bu durumun sonucu olarak örgüt içinde çatışmalar ortaya çıkar.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir (Can, 1999:305). Çatışma birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve iş görenlere zararlı olabilecek dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994:24; Kılıç, 2001:87).

Çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından ortaya çıkan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylardır (Eren, 2009:585). Başka bir tanıma göre ise çatışma sosyal varlıklar (bireyler, gruplar, örgütler) arasındaki veya içindeki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyumsuzluk biçiminde kendini gösteren etkileşim sürecidir (Rahim, 2004:81).

Çatışma kavramı ile ilgili tanımlara bakıldığında organizasyonda çatışma yaşayan kişilerin istek, beklenti, amaç, düşünce, görüş, inanç, kültür, çıkar gibi konularda farklılıklar gösterdikleri, bu nedenle aralarında uyumsuzluk, anlaşmazlık, uyumsuzluk

veya sürtüşme gibi sorunların gözlemlendiği, bu etkileşim sürecinin de çatışmaları doğurduğu sonucuna varılabilir.

2.1.2 Çatışma Konusunda Kuramsal Yaklaşımlar

İlk dönemlerde örgüt içerisinde çatışmanın olumsuz ve bütünüyle kaçınılması gereken bir kavram olduğu öne sürülürken zamanla kaçınılmaması gereken ve varlığının örgütün gelişimi için faydalı olduğu bir kavram olarak düşünölmeye başlanmıştır.

Yönetim kuramcıları örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları üç temel yaklaşımla ele almaktadırlar. Bu yaklaşımlar; Klasik (geleneksel) yaklaşımlar, neo-klasik (davranışçı) yaklaşımlar ve modern (etkileşimci) yaklaşımlardır (Aydın, 2000:314).

2.1.2.1 Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım

Klasik örgüt kuramcıları (Fayol, 1916-1949; Gulick ve Urwick, 1937; Taylor 1911; Weber, 1929-1947) çatışmaların örgütsel etkililiğe zarar verdiğini ve bundan dolayı en aza indirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Çatışmanın kötü olduğu düşüncesine dayanan bu yaklaşım çatışmayı şiddet, yıkım ve mantıksızlık kavramlarıyla eş anlamlı saymaktadır (Özkalp ve Kırel, 2003:169).

Taylor'un temsil ettiği bu anlayışa göre yönetim dışında kalan işğörenlerin düşünmesi israftır. Çünkü örgüt düşünmesi için yönetime para ödemektedir. Astların görevi, yönetimin belirlediği sorumluluklarını yerine getirmektir. Böyle bir anlayış iyi bir yönetimin olduğu bir ortamda çatışmanın var olmasını kabul etmemektedir. Eğer yönetim işlevlerini tam ve doğru biçimde yerine getirirse çatışmaların bütünüyle ortadan kalkacağı düşünölmektedir (Karip, 2003:6).

2.1.2.2 Neo-Klasik ya da Davranışçı Yaklaşımlar

Neo-klasik yaklaşım çatışmayı tüm gruplarda ve örgütlerde ortaya çıkan doğal bir durum olarak ele almaktadır (Robbins, 2005:194). 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 bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunur (Tekarslan, 2000:272).

2.1.2.3 Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlar

Modern yaklaşımı temsil edenler örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi gerektiğini belirtmektedirler (Şimşek vd., 1998:171). Etkileşimci yaklaşım ile birlikte, çatışmanın bastırılmasından ziyade çatışmayı etkili bir şekilde yönetme önem kazanmaya başlamıştır (Stoner ve Freeman, 1989; akt. Altıntaş, 2007:44).

Modern yaklaşıma göre, çatışma olmayan bir örgütün sağlıklı olması mümkün değildir, çünkü böyle örgütlerde ilgisizlik ve durağanlık söz konusudur ve yeni gelişmeler sağlanamamaktadır (İpek, 2003:228). Bu nedenle modern yaklaşım örgüt liderlerinin en az düzeyde de olsa çatışmaları sürdürmeleri gerektiğini belirtmektedir (Robbins, 2005:194).

Çatışma konusunda adı geçen üç yaklaşımdan ilk iki yaklaşım “geleneksel” ve üçüncü yaklaşım da “modern” yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Örgütsel Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar (Kılıç, 2001:91)

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

2.1.3 Çatışma Kaynakları

Çatışma kaynakları çeşitli araştırmalarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kılıç (2001: 92-95) çatışma kaynaklarını; iletişim, sınırlı kaynaklar, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, statü farklılıkları, örgüt büyüklüğü, örgütlerde farklılaşma, bireysel farklılıklar, bireysel özellikler, daha önce çözümlenmemiş çatışmalar ve rekabetçi ödüllendirme sistemleri olarak sınıflandırmıştır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kaynağının ve düzeyinin bilinmesi çatışmanın yönetilmesi açısından önemlidir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların nedenleri aşağıda alt başlıklar halinde belirtilmiştir:

2.1.3.1 İletişim

Literatürde çatışma kaynaklarından iletişime ilişkin faktörler; algılama farklılıkları, yetersiz bilgi alışverişi, anlama gücü/yetersizliği ve iletişim engelleri şeklinde gruplandırılmaktadır (Özgan, 2006:28).

Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar (Ertürk, 2000:227). İletişim ile ilişkili çatışmalara kaynak olan diğer bir faktör ise, iletişimdeki algılama farklılıklarıdır. İki yönlü bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesaj alacak olan bireyler arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin bulunduğu ortam farklılığı olabilir (Düşükcan, 2003:36).

2.1.3.2 Kıt Kaynaklar

Örgütteki bireyler, örgütün sınırlı kaynaklarından yararlanmak için elbette ki çatışma durumu ile karşı karşıya kalırlar. Pondy' e göre kıt kaynaklar için yarışma gizli bir çatışma türüdür ve böyle bir örgütteki tarafların kaynaklara ilişkin talepler toplamının, örgütün sahip olduğu kaynaklar toplamını aşmasının çatışmaya neden olacağı ileri sürülmüştür (Akt. Gümüseli, 1994:43).

2.1.3.3 Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur.

Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını arttırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, doğal iletişim yok olur (Tengilimoğlu, 1991:134). Örgüt büyüdükçe, amaçlarda belirsizlikler başlar. İlişkiler daha formal bir nitelik kazanır, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar, her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatıma olasılığını arttırır (Özgan, 2006:32).

2.1.3.4 İşbölümü

Örgütlerde işbölümünün 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 da örgütsel çatışmaya neden olur (İpek, 2003:223).

2.1.3.5 Kişilik Farklılıkları

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve geldikleri ortamların alışkanlıklarını yeni sistemde de sürdürmeye çalışmaları tipik bir gizli çatışma nedenidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerini dolayısıyla çatışmayı doğurmaktadır (Akat ve Budak, 2002:406). Bireyler, kişilik yapısına bağlı olarak içsel çatışmalar da yaşayabilirler. Bunun nedeni, kişinin gerçekleştirmek istediği davranış ile uyguladığı davranış arasındaki istenmeyen fark olarak tanımlanabilir (Kaya, 1998:18).

2.1.3.6 Amaç Farklılıkları:

İnsanlar arasındaki doğal farklılıkların bir sonucu olarak amaç farklılıkları da kaçınılmazdır (Akın,1998:18). Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından, bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel yorumlanmasından da ortaya çıkabilir (Can, 2005:383).

2.1.3.7 Statü Farklılıkları

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile

aynı potaya konduklarını hissetmeleri de benzeri türden tepki ve duygular yaratabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996:316).

2.1.3.8 Bürokratik Nedenler

Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler geliştireceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk, 2000:229).

2.1.3.9 Fonksiyonel Bağımlılık

Bir örgüte gruplardan birinin işlevini istediği biçimde yerine getirmesi diğer grubun işlevini istediği biçimde yerine getirmesine bağlı olmaktadır. Bu durum amaç ve öncelikleri olan gruplar arasında çatışmaya yol açabilir (Gümüşeli, 1994:41). Yine bir grubun kazancı diğerinin kazancının kaybına neden olursa çatışma ortamı yaratılmış olacaktır (Kaya, 1998:27). Genellikle kıt kaynakların ortaklaşa kullanımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar fonksiyonel bağımlılığı doğurur (Erdim, 1998:47).

2.1.3.10 Denetim Biçimi

Örgütlerde yakından denetim çatışmayı arttırmaktadır. Buna karşılık, işgörenlerin kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, işgörenlerin karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde çatışmayı arttırmaktadır (İpek, 2003:225).

2.1.3.11 Ödül Sisteminin Farklılığı

Gerek sosyal gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki ya da daha fazla birey veya grup için farklı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında çatışma kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanı sıra bir üyenin karının diğerinin zararına yol açtığı ödül sistemleri de çatışma yaratır (Kılınç, 1996:312).

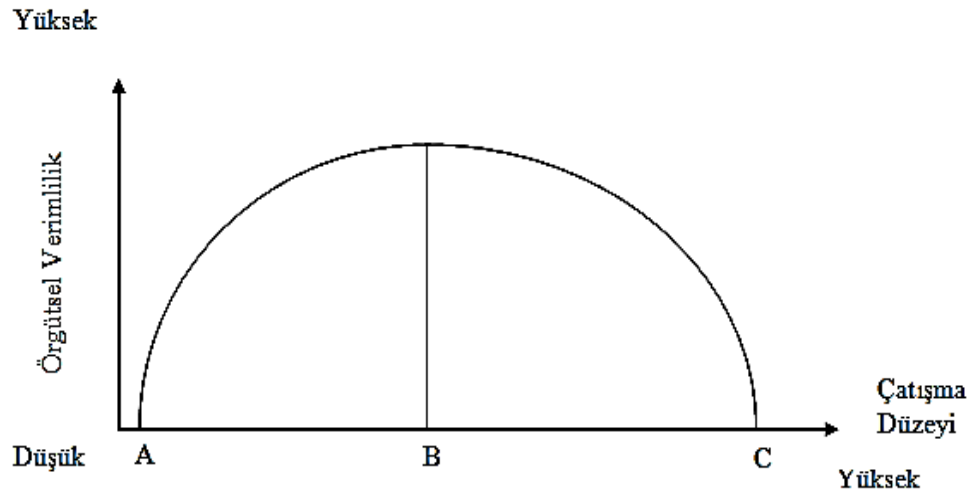
2.1.3.12 Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, işgörenin çatışmaya düştüğü görülür. Eğer işgören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İşgören norma göre

davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne kadar yoğunsa işgörenin uyumsuzluğu da o kadar yoğun olur (Başaran, 1992:248).

2.1.4 Çatışma Düzeyinin Etkileri

Günümüzde çatışmanın belirli bir miktarının verimlilik ve değişim için gerekli olduğu kabul görmektedir. Çatışma konusunda çalışan araştırmacıların çoğu bu konuda hemfikirdirler ve çatışmanın sürekli optimal düzeyde olmasından bahsedilmektedir. Yani çatışma, hiç olmayacak ya da olacak diye kesin yargılar ileri sürülemez. Örgütler için gereğinden fazla olan ve kontrol edilemeyen çatışmalar örgüt için olumsuz etkilere yol açmaktadır. Elbette ki çatışmalar kontrol altına alındığında örgüt için bir yarar sağlamaktadır (Şimşek,1998:277). Örgütsel verimlilik, çatışma düzeyi ilişkisi Şekil 2.1’de görülmektedir.



Şekil 2.1 Çatışma ve Örgütsel Verimlilik (Robbins, 1990:415)

Etkileşimci yaklaşımda, çatışma seviyesinin çok yüksek veya çok düşük olması arzu edilen durumlar değildir. Şekil 1’de “B” noktası çatışma konusunda kıvamlı (optimal) seviyeyi göstermektedir. “A” noktasından “B” noktasına kadar gelen bölgede yöneticinin çatışmayı teşvik etmesi gerekmektedir. “B” noktasının sağında bulunan alanda ise çatışma seviyesinin düşürülmesi için çözüm çabalarına gerek duyulmaktadır (Robbins, 1990:414).

Örgütlerin etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği

gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans düşecek, hatta örgütün yaşaması (varlığını sürdürmesi) tehlikeye girecektir (Koçel, 1989:329). Başarılı örgütlerin yöneticileri uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın şekilde tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir (Şimşek, 1998:277).

2.1.5 Çatışma Türleri

Çatışma türleri çatışmanın niteliğine, çatışmaya taraf olanlara, çatışmanın örgüt içindeki yerine, çatışmanın ortaya çıkma şekline ve açıklık derecesine göre incelenmektedir. Bu çalışmada çatışma türleri tablo 2.2'de verilen şekilde incelenecektir.

Tablo 2.2 Çatışma Türleri (Gümüşeli,1994:57)

Gruplandırma Esasları	Çatışma Türleri
1- Çatışmaya Taraf Olanlar	1- Bireysel Çatışma 2- Bireyler Arası Çatışma 3- Birey Grup Çatışması 4- Grup İçi Ve Arası Çatışma 5- Örgütler Arası Çatışma
2- Çatışmanın Niteliği	1- Fonksiyonel Çatışma 2- Fonksiyonel Olmayan Çatışma
3- Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri	1- Yatay Çatışma 2- Dikey Çatışma 3- Emir-Komuta-Kurmay Çatışması
4- Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli	1- Potansiyel Çatışma 2- Algılanan Çatışma 3- Hissedilen Çatışma 4- Açık Çatışma
5- Çatışmanın Açıklık Derecesi	1- Açık Çatışma 2- Kapalı Çatışma

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi çatışma türleri çatışmaya taraf olanlara göre bireysel çatışma, bireyler arası çatışma, birey grup çatışması, grup içi ve arası çatışma ve örgütler arası çatışma olarak; çatışmanın niteliğine göre fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak; çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yatay çatışma, dikey çatışma ve emir-komuta-kurmay çatışması olarak; çatışmanın ortaya

çıkma şekline göre potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak; çatışmanın açıklık derecesine göre açık çatışma ve kapalı çatışma olarak sınıflandırılmıştır. Aşağıdaki bölümde çatışma türleri belirtilen sınıflandırma şekline göre ayrı ayrı incelenmiştir.

2.1.5.1 Çatışmaya Taraf Olanlar

a. Bireysel Çatışma

Bu tür çatışma bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkar. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilir (Karip, 2003:24).

b. Bireyler Arası Çatışma

İki veya daha fazla kişinin amaç, tutum ve değer davranışlarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanan çatışmadır. Bireyler arası çatışmayı çözmeye sonuçlara dayalı olarak üç strateji bulunmaktadır. Kazan-kazan yaklaşımında taraflar, aralarındaki problem için her iki tarafın memnuniyetini dikkate alırlar ve çatışma durumunda karşılıklı olumlu davranışları tercih ederler. Kazan-kaybet yaklaşımı tarafların birinin kazanması durumunda diğerinin kaybettiği çatışma türüdür. Kaybet-kaybet yaklaşımı ise hiç kimseyi tatmin etmeyen çatışma türüdür. Sorun tarafsız üçüncü şahısa götürülür (Erdim, 1998:72).

c. Birey Grup Çatışması

Kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Koçel, 1989:333)

d. Grup İçi ve Arası Çatışma

Örgütü oluşturan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğan çatışma türüdür. Gruplar arası çatışmalar grup içindeki dayanışma ve etkinliği yükseltmesine karşılık, gruplar arası ilişkileri bozarak tüm örgütün verimlilik ve etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Şimşek, 1998:280).

2.1.5.2 Çatışmanın Niteliği

a. Fonksiyonel Çatışma

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). Örgütün iş başarısına olumlu katkıları vardır (Can, 2005:382).

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).

b. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütü amaçlarına ulaşılmaktan alıkoyan veya bu amaçlara ulaşmaya katkı sağlamayan çatışmalardır. Bu açıdan bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması yönetimin çatışma sürecini değerlendiriş tarzına bağlıdır (Solmuş, 2001:42). Fonksiyonel olmayan çatışmalar, yanlış algılamalara neden olabilir, iletişimi azaltabilir ve verimliliği düşürebilir (Sims, 2002:247).

2.1.5.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri

a. Yatay Çatışma

Aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar arası çatışma şeklinde de olabilir (Koçel, 2003:668).

b. Dikey Çatışma

Miles (1980)'e göre dikey ya da hiyerarşik çatışma örgütün değişik yetki kademelerinde bulunanlar arasında çıkan çatışmalardan oluşur (Akt. Gümüşeli, 1994:55).

c. Emir-Komuta ile Kurmay Çatışması

En çok bilinen ve görülen çatışmadır (Koçel, 2003:668). Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Emir-komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin

özelliğinden kaynaklanmaktadır. Yönetici de, kurmay personel de, rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafında bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır (Başaran, 1992:265).

Kurmay personel verdiği tavsiyelerin sonucunun başarısız olmasından sorumlu tutulmadığı için uzmanlık konularının doğruluğunu rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir komuta yetkisine sahip yönetici işin başarısız olması durumunda sorumluluğun kendisinde olmasından dolayı kendisini başarısız kılacağı, yönetim politikası ve kendi kişiliğine ters düşen tavsiyelere uygulamaya koymak istemez. Bu durum iki personel arasında çatışma çıkmasına yol açabilir (Ertürk, 2000:222).

2.1.5.4 Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli

a. Potansiyel Çatışma

Yalnızca çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Örneğin, kıt olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabetin, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, bir sosyal ya da biçimsel sistem için gizli çatışmanın göstergesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996:302).

b. Algılanan Çatışma

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).

c. Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkar (Özgan, 2006:21).

d. Açık Çatışma

Çatışma durumunun fiilen ortaya çıkması durumunu anlatır. Burada söz veya eylemsel olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur (Ertekin, 1993:74).

2.1.5.5 Çatışmanın Açıklık Derecesi

Çatışmalar açıklık derecesine göre açık ve kapalı çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açık çatışmalar bilinçli olarak planlanmış ve düzenlenmiş çatışmalardır. Bu nedenle de fark edilmesi oldukça kolaydır (Gümüşeli, 1994:56). Kapalı çatışmalarda taraflar amaçlarını gizlice takip etmektedirler ve bu nedenle fark edilmesi kolay değildir. Bu özelliği nedeniyle açık çatışmaya oranla daha zararlı olabilmektedir. Kapalı çatışmaların ortaya çıkma nedenleri iletişim eksikliğinden kaynaklanan algı ve yorum farklılıkları olabilmektedir (Başaran, 1998:199).

2.1.6 Çatışmanın Sonuçları

Çatışmaların örgütler için hem olumlu yani işlevsel hem de olumsuz yani işlevsel olmayan yanları vardır. Başaran'a (1989) göre çatışmanın olumlu sonuçları şunlardır:

Örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağını oluşturur; çatışmaya yol açan kararsızlık, uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak örgütün bütünleşmesi sağlanabilir; çatışmadan sonra örgütün havasını iyileştirebilir; örgüte yani amaçlar kazandırır, eski amaçları çağdaşlaştırabilir; personeli güdüler, tembelliği ortadan kaldırabilir, personelin görüşlerini genişletir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir, örgüt sorunlarının fark edilmesini sağlayabilir; örgüt içinde yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir; personeller arası iletişim kanallarının açılmasına yardımcı olabilir ve örgüt kaynaklarının daha dengeli dağılımını sağlayabilir.

Çatışmanın bazı olumsuz yönleri de mevcuttur. Personelin ruh sağlığı açısından örgütte tehlikeli ortam oluşturabilir; emek, zaman, para savurganlığına yol açabilir; verimliliği sarsmaya, düşürmeye başlayabilir ve amaçların sapmasına neden olabilir (Gümüşeli, 1994:63-64). Çatışma bireyin moralini olumsuz etkilemekte ve tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyerek performansını düşürebilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996:317). Ayrıca grup içinde iletişim azalmakta, bireyler kendi aralarında yaşadıkları çatışmalarla mücadele ederken örgütün hedeflerini ihmal edebilmekte ve bu nedenle de grubun sürekliliği tehlikeye girebilmektedir (Robbins, 2005:201).

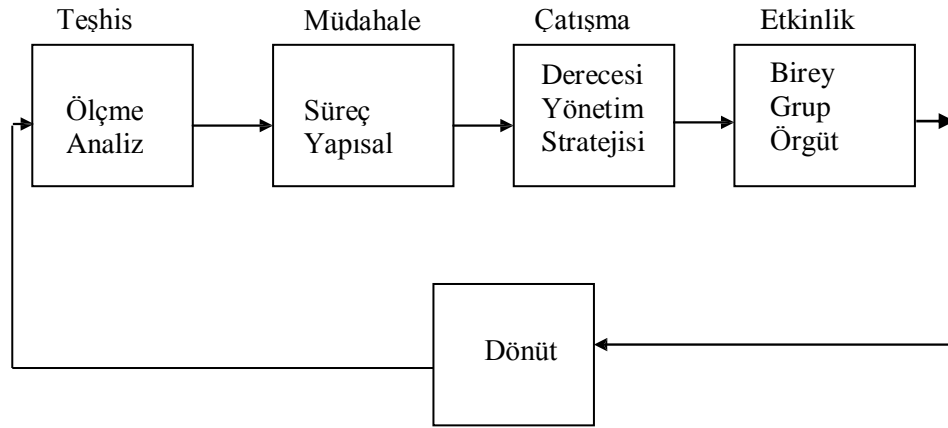
2.1.7 Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi farklılıkları ve uzlaşmazlıkları yapıcı ve olumlu bir şekilde yönetebilmektedir. Çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, çatışma taraflarını nasıl bir araya

getireceğine ve çatışma sürecinde başarıya ulaşmak için neler yapmak gerektiğine ve yapıcı bir şekilde çatışmalarla nasıl mücadele edileceğine odaklanmaktır (Bloomfield ve Reilly, 1998; akt. Polat, 2008:18).

Ross (1993)'a göre, çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir (Akt. Karip, 2003:43).

Yönetim açısından önemli olan çatışmayı bastırmak değil, sağlıklı bir şekilde ele almaktır. Çatışmayı bastırmak veya istenmeyen bir olgu olarak kabul etmek, örgütlerin yaratıcılık yeteneklerinin engellenmesi demektir (Güney, 2006: 18).



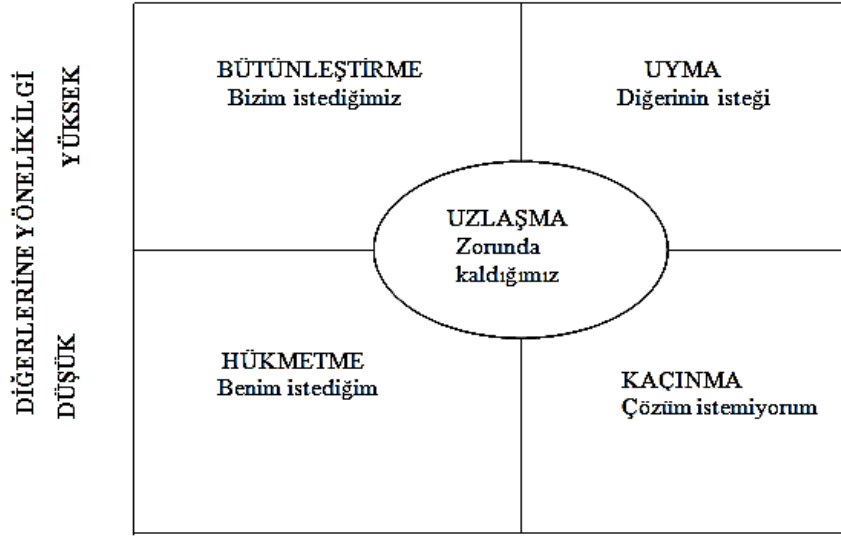
Şekil 2.2 Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci (Rahim, 2002:222)

Çatışma yönetim süreci şekil 2.2'de görüldüğü gibi, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir (Özgan, 2006:48).

2.1.7.1 Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejisi, bir bireyin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüseli, 1994:22).

Çatışma yönetim stratejileri modeli Rahim tarafından şekil 2.3'teki gibi gösterilmiştir. Rahim çatışma yönetimi stratejilerini problem çözme, uyma, kaçınma, hükmetme, ve uzlaşma olarak beş bölümde ele almaktadır.



Şekil 2.3 Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Birbiriyle Olan İlişkisi (Rahim, 2002:217)

Çatışma yönetimi stratejilerinden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Bu ilgi düzeylerinin birbiriyle olan ilişkisi şekil 2.3'te gösterilmiştir (Karip, 2003:63). Şekil 2.3'e bakıldığında kişinin kendisine ve karşı tarafın çıkarlarına olan ilgisi yüksekse problem çözme ve uzlaşma stratejilerini benimsediği, karşı tarafın çıkarlarına ilgisi yüksek kendi çıkarlarına ilgisi düşükse uyma stratejisini benimsediği, hem kendi hem de karşı tarafın çıkarlarına ilgisi düşükse kaçınma stratejisini benimsediği, karşı tarafın çıkarlarına ilgisi düşük kendi çıkarlarına ilgisi çok yüksek ise de hükmetme stratejisini benimsediği görülmektedir.

a. Problem Çözme Stratejisi

Problem çözme stratejisi; kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözülmesinde en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir (Ural, 1997:45). Bu yaklaşımda problemin üzerine gidilir ve çözümlenmesi için girişimde bulunulur. Çatışmaya taraf olanların bir araya

getirilerek karşılıklı tartışmaları, iki tarafın da beklentilerini karşılayacak çözümler bulmaları istenir (Akin, 1998:111). Bu yaklaşıma, okul yöneticisi ve öğretmen arasında yaşanan çatışmada tarafların bir araya gelerek karşılıklı çözümler üretilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Problem çözme stratejisi teorik olarak çatışma yönetiminde uygulanan en ideal yöntem olarak görülmektedir. Bazen işbirliği, bütünleştirme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılan bu strateji tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına maksimum düzeyde odaklanarak çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Problem çözme stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama yönünde işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Ivancevich, 2008:300; akt. Fırat, 2010:21).

Bütünleştirme stratejisinde birey, kendi ihtiyaçları kadar diğerlerinin ihtiyaçları üzerinde de yoğunlaşarak, problemleri yeni ve yaratıcı çözümler üreterek çözmeye çalışır. Bu noktada strateji, her iki taraf açısından kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için problemi tanımlama, problemin açıklığını ve problemle ilgili yatıştırıcı fikirleri bulmaya uğraşarak, iletişim ve gelecekteki karşılıklı etkileşim için, ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutan başarılı çözümler üretme çabasıdır (Gross ve Guerrero, 2000:206)

Türkiye’de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle çatışmalarda daha çok bütünleştirme stratejisini tercih ederler. Çünkü astlara karşı böyle bir strateji izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık ve kararsızlık göstergesi olarak değerlendirilebilir (Karip, 2003:64).

b. Uyuma-İtaat Etme Stratejisi

Uyuma stratejisini kullanan kişi kendisine düşük ve başkalarına yüksek ilgi sergiler. Diğer tarafın ilgisini doyumak için kişi kendi ilgilerini, çıkarlarını, ihtiyaçlarını ihmal eder. Kişi ilişkinin hatırı için özveride bulunur, cömert olur (Akt. Altuntaş, 2008:38).

Konuların başkaları için daha önemli olduğu durumlarda, diğerlerini memnun etmek ve işbirliğinin devamını sağlamada, işgörenlere sosyal kredi sağlamada, başarısızlık durumunda kayıpları en aza indirmede, örgütte uyum ve denge çok daha önemli olduğunda, ast durumundaki işgörenlerin hatalarından ders almalarına yardımcı olma durumunda “uyuma” stratejisini uygulamak örgütsel etkililiğe ulaşmada daha etkili olabilir (Polat ve Arslan, 2004:438).

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyumuna 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 (Karip, 2003:63). Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009:40).

c. Hükmetme - Üstünlük Kurma Stratejisi

Bu stil ile birey, kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgiyi simgeler. Baskıcı ya da yarışmacı birey kendi amaçlarına ulaşabilmek için her türlü yolu dener. Kendi kararlarını kabul ettirebilmek için baskıcı davranış sergiler ve kendi ilgilerini doyurmaya çalışır. Bu stili benimseyen bireyler ısrarcı kişilikleri ile en üst yetkiyi kullanmaları gerektiği sonucuna varabilirler. Genellikle otoriter özelliğe sahip yöneticilerin uyguladığı bir stildir (Kaya, 1998:43).

Astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu, bir kazanma-kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü (otoritesini) kullanarak, kendini haklı çıkarması, hükmetme yönteminin tipik bir örneğidir (Tekarslan, 2000:313). Bu tür cezalandırma yoluyla baskı kullanımı, çoğunlukla açık bir çatışmanın sonuçlandırılmasında etken olmakla birlikte, sorunun kökenine inilerek çatışmaya neden olan etmenler yok edilmediğinden, çatışmanın çözümlenmeyeceği açıktır. Dolayısı ile bu çözümlenmeyen (fakat sindirilen) çatışmalar işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi farklı yollarla ortaya çıkar, işbirliği azalır ve üretimin etkinliği düşer. Ayrıca, sık sık bu yola başvuran bir yöneticinin, bireylerin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de açıktır (Blake ve Mouton, 1996; akt. Oğuz, 2007 : 28)

d. Uzlaşma Stratejisi

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki tarafta uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumuna önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekir (Karip, 2003:68).

Uzlaşma stratejisi, ortak bir karara ulaşamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda kullanılır. Uzlaşmanın uzamış çatışmalardan kaçınmada da çok faydalı olduğu söylenebilir (Rahim, 2002:220).

Uzlaşma yöntemi ile çatışma sadece geçici olarak azaltılır ya da önlenir. Bu yolla sağlanan uyumun kısa ömürlü olması, aynı yolun sık sık kullanılmasına neden olur. Çatışma içinde olan tarafların dışında, üçüncü bir tarafında araya girmesinin yanı sıra tarafların tümü ya da temsilcileri pazarlığa ve oylamaya katılarak çatışmayı çözmeye katılırlar (Aydın, 2000:320).

e. Kaçınma Stratejisi

Kaçınma bireyin kendisi ve başkaları için düşük ilgisini simgeler. Bu stil davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme, kenara çekilme, çatışmayı görmezlikten gelme, önem vermeme, harekete geçmeme ve kişisel düşünce davranışları ile kendisini gösterir (Gümüşeli, 1994:99).

Kaçınma genellikle, kendine yeterli güveni olmayanların çok sık kullandığı stillerden biridir. Özellikle örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasında görüş ayrılığı bulunan durumlarda sık sık karşılaşılan çatışma stilidir. Kaçınma stratejisi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz (Ertürk, 2000:233). Bu yöntemin en önemli sakıncası, öncelikle çatışmanın çözülmeden bırakılmasıdır. Çatışmadan kaçınma alışkanlığı, yıkıcı çatışma döngüsünü güçlendirir, içinde kalınan ikilemleri şiddetlendirir, kavga ve öfke patlamalarına neden olur. Duyarlılığı, becerileri ve güveni geliştirmekten çok yeni sorunlar ve çatışmalar doğurur. Bu yöntemin fazla kullanılması, kullananları içsel çatışmaya yöneltir. Çatışmalı durumda; bireyin başarı şansı düşük ise, yüzleşmek, çalışma ilişkisine zarar verecekse, zaman darlığı kaçınmayı zorunlu kılıyorsa bu yöntem kullanılabilir (Elma, 1998:38).

2.1.7.2 Uygun Stratejinin Seçimi

Rahim'e (2002:209) göre çatışma yönetimi stratejilerinin etkili olabilmesi için bazı ölçütlere uyması gerekir. Stratejilerin hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir. Bunlar; stratejinin örgütsel öğrenmeye ve etkililiğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Çatışma yönetiminin etkililiği bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır (Karip, 2003:66).

Bu stratejilerin seçiminde Johnson ve Johnson'a (1994:336) göre ise dikkat edilmesi gereken 2 önemli nokta vardır. Bunlardan ilki kişinin ihtiyaç ve amaçlarını karşılayacak bir çözüm yöntemi olması, diğeri ise seçilen yöntemin çatışma yaşanan kişi ile ilişkinin devam ettirilebilmesini mümkün kılacak olmasıdır (Güllüoğlu, 2013:202).

Tablo 2.3'te kişiler arası çatışmaları çözümlene stratejileri ve bu stratejilerin hangi durumlarda kullanılmasının uygun olup, hangi durumlarda kullanılmasının uygun olmadığı açıkça belirtilmiştir.

Tablo 2.3 Kişilerarası Çatışmaları Çözümleme Stilleri ve Uygun Oldukları/ Olmadıkları Durumlar (Rahim,2002:219)

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 gerekmediğinde, 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.
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.

2.2 İŞ DOYUMU

Bir kavram olarak iş doyumunu çalışanın işine karşı tutumudur. Yani çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleridir. Daha geniş bir ifade ile de çalışma sürecinde işçinin işinden sağladığı fizyolojik fayda ve psikolojik haz iş doyumunu olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla iş doyumunu da işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Silah, 2002:143).

İş doyumunu, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir beklentisidir. İş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1998:266).

Locke iş doyumunu “bir bireyin işini yada işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak taktir etmesi” şeklinde tanımlamıştır (Akt. Çetinkanat, 2000:1). Berry’e (1997) göre iş doyumunu; iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda iş doyumunu, “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” dur (Akt. Aşan ve Erenler, 2008:203).

Spector’a göre ise iş doyumunu, insanların işleri ve işleriyle ilgili konular hakkında neler hissettiğine ilişkin bir kavramdır. En genel tanımla, çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleridir. İş doyumunu davranışsal bir değişkendir ve işin farklı boyutlarıyla ilgili davranışsal tepkilerdir. Kişisel, öznel ve duygusal bir kavramı ifade eden doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenmeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatan bir kavramdır. Bireyin bu unsurun aracılığı olmadan kendisini daha iyi hissetmesi de pek mümkün değildir (Akt. Eroğlu, 2000:14).

Bir insan çalıştığı işten doyum sağlamıyorsa kişide işine karşı olumsuz duygular gelişir. Buna bağlı olarak da iş verimsizliği, işi aksatma, işle ilgili şikâyetler, psikolojik sorunlar vb. yaşanabilmektedir (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008:2). Ters durumda yani kişi yaptığı işten doyum sağlıyorsa bu kişide işine sahip çıkma, işiyle ilgili kendini geliştirme, yaratıcı fikirler ve uygulamalar ortaya koyma vb. olumlu davranışlar

görülmektedir. Ayrıca iş doyumunu yaşayan insanlar sosyal yaşamlarında da doyum yaşamakta, yaşamdan keyif almakta ve daha mutlu olmaktadır (Keser, 2006:105).

2.2.1 İş Doyumunun Önemi

İnsan yaşamının önemli bir bölümünü iş hayatı oluşturmakta ve günlük yaşama süresinin ortalama 1/3'ü iş yerlerinde geçmektedir. İş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. Bu çerçevede, günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İş doyumunu insanların değer sistemine ve iç davranışlarına bağlı olan, bireysel düzeyde bir algılamadır. “İş doyumunu yüksek olan birey, işe karşı olumlu bir tutum içerisinde iken, iş doyumunu düşük olan birey, işe karşı olumsuz bir tutum içerisinde olabilmektedir” (Güney, 2006:53).

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur (Tütüncü, 2000:2).

İş doyumunu yüksek birey daha verimli ve yaratıcı bulunurken, kurdukları ilişkilerin olumlu olduğu, örgüt kültürünü daha kolay benimsedikleri ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yürüttükleri birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:27).

Organizasyon içinde işgörenlerin doyumlarının sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Doyum; güveni, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktı da iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat doyum, yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumunu yaratacak stratejilere odaklanmalıdır (Myers, 1998: 226; akt. Çelebi, 2012:64).

2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörleri başka deyişle iş doyumunun boyutlarını iki ana grupta incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi bireyin kişilik özellikleri ve geçmiş yaşantıları ile ilgili olan bireysel faktörler, diğeri ise iş ortamı ve bireye nasıl davranıldığı, bireyin iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri, kendine verilen görevlerin

özellikleri ve ödüllere ilişkin olan işle ilgili faktörlerdir. Bu değişkenler birbiri ile etkileşerek iş doyumunu etkiler (Spector, 1997:42). Bu iki grup altında toplanan değişkenleri ise bireysel ve çevresel faktörler olarak adlandırmak mümkündür.

2.2.2.1 İş Doyumuna Etki Eden Bireysel Faktörler

Bir örgütte çalışan bireylerin iş doyumları üzerinde etkisi olan, bireyin kişilik özellikleri ve geçmiş yaşantıları ile ilgili bireysel faktörler şunlardır:

a. Cinsiyet

İş doyumunu ile cinsiyet arasında ilişkinin olup olmadığını incelemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla iş tatmini duyduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Toker, 2007:103). Ancak kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeni ile işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları bu nedenle iş doyum düzeylerinin erkeklere oranla nispeten daha yüksek olduğu da düşünülebilmektedir (Davis, 1984:100; İncir, 1990:52).

b. Yaş

Çalışanların özellikleri açısından yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Bireysel farklılıklar çerçevesinde ele alınan yaş değişkeniyle ilgili elde edilen araştırma bulguları, kişilerin işe başladıkları ilk yıllarda daha yüksek bir iş doyumunu yaşadıklarını, sonraki yıllarda doyumsuzluğun artmaya başladığını, daha sonra ise yeniden doyumun yükseldiğini göstermektedir. Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu da yaşla yakından ilişkilidir. Yaş ilerledikçe aynı işte kalma çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir (Kaya, 1991:1).

c. Medeni Durum

Medeni durumun iş doyumunu üzerinde etkisini inceleyen çalışmalara bakılınca evliliğin kişilere daha düzenli bir yaşam sağladığı, bu nedenle de evliliğin iş doyumunu arttırdığı belirtilmektedir (Günaydın, 2008). Oshagbemi' nin (1997) ünvanın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasına göre ise medeni durumun iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Oshagbemi,1997; akt. Sun, 2002:41).

d. Tecrübe

Çalışanlar işlerinde zamanla tecrübe ve beceri sağladıkça işlerinden doyum sağlarlar. Bunun nedeni olarak da deneyim kazanmayla uyumun artması gösterilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005:60).

e. Eğitim Düzeyi

İş görenin eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş doyumlarının daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Bölüktepe, 1993:16). Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise meslek düzeyi sabit tutmak kaydıyla, iş görenin eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar da elde edilmiştir (Korman, 1978:179). Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar verdiği, eğitim durumu ile iş doyumunu arasında ilişkinin olduğunu gösteren kuvvetli delillerin olmadığı söylenebilir (Bölüktepe, 1993:6).

2.2.2.2 İş Doyumuna Etki Eden Çevresel Faktörler

Bir örgütte çalışan bireylerin iş doyumlarını etkilediği düşünülen, işin kendisinden, iş ortamından ya da işin nesnel yönünden kaynaklanan iş doyumunu faktörlerinden bazıları şunlardır:

a. Ücret

Ücret ve iş doyumunu arasındaki korelasyon oldukça düşüktür. Spector (1997), farklı iş gruplarından seçtiği üç örnekleme yaptığı çalışma sonucunda bu korelasyonun -.17 olduğunu bulmuştur. Ücretin miktarından çok çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı önemli görülmektedir (Spector, 1997:42).

İş doyumunu ve ücret doyumsuzluğu arasındaki ilgi, kurumlar açısından ve uygulamada araştırma bulgularına göre çok tartışılmıştır. Ancak ücret tatmininin iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmayacağı, buna karşılık ücret doyumsuzluğunun iş doyumsuzluğuna yol açacağı Herzberg tarafından öne sürülmüştür (Halis, 1998:288).

b. Yükselme olanakları

Çalışanlar için işte yükselme olanağının olması çok önemlidir. Çünkü işgören işte yükseldikçe yeni deneyimler kazanmak ve kendini geliştirmek için yeni imkânlar bulur. Bu yüzden, terfi etmek maddi ve manevi ödülleri bir arada bulundurmaktadır. Terfi

eden işgören daha çok maddi kazancın yanı sıra prestij ve daha çok yetki kazanır. Bu da işgörenin daha yüksek sosyal saygınlık elde etmesini sağlar (Maktalan, 1997:30).

c. İşin Yapısı

Bir iş yerinde kişinin çalıştığı işin kişi tarafından ilginç olarak algılanması, bu işin kişiye yeni ve işe yarar şeyleri öğrenme imkânı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir. Bu sebeple yapılan iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise kişi işinden o derece doyum sağlayabilmektedir (Erdoğan,1999:249).

d. İşin Fiziki Yapısı ve Çalışma Koşulları

Yapılan iş, işgörenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkân verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir. Bir işin çalışanın yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği, özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi, yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi, demokratik denetime fırsat vermesi, yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği, bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı, ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması gibi nitelikleri çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen özelliklerdir. Çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumunun en başta gelen etkenidir (Başaran, 1989:203).

İşgörenler ısı, nem, havalandırma, sessizlik ve rahatlık gibi uygun çalışma şartlarını taşıyan işi ve işyerini tercih etmekte ve bunlara yüksek değer vermektedirler. Örgüt tarafından bu olumsuz etkileri önleyebilecek tedbirlerin alınmadığı durumlarda ise, işte tatminsizlik ve şikâyetler ortaya çıkacaktır (Kazanç, 1997:14).

e. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İşgören sevdiği, birlikte çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla, hoş, beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu bir grupta çalışırsa tatmin duyacak, aksi takdirde ise hayal kırıklığına uğrayacaktır. Özellikle işgörenler arasında işbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir (Bingöl, 1982:178).

f. Takdir

İş gören yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Korman'a göre üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu

istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar kronik kendini takdir isteği, görevle özel olarak ilişkili olan takdir ihtiyacı ve çevrenin etkileri ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacıdır (Akt. Telman, 1988:108). Bu nedenle takdir ihtiyacının karşılanması yani çalışanın yaptığı işten dolayı övülmesi, pek çok çalışan için doyum arttırıcı bir etmendir.

g. Örgütsel İletişim

Çalışan örgüt içindeki değişikliklerden ve gelişmelerden herkesten daha önce bilgi sahibi olmak ister. Çünkü örgütün hedeflerinden, aldığı kararlardan haberdar olan çalışan kendini örgütün bir parçası olarak hisseder ve bu da iş doyumunu arttırır (Tortop, 1999:56).

İş görenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederlerse önemli kararlarda kendilerinin de bazı katkılarının olduklarını bilirler ve iş doyumunu düzeyleri artar. Bu durum iş gören ve örgüt arasında sürekli ve etkin işleyen bir iletişim sistemini gerektirir (Aydın, 1986:111).

h. Yönetim ve Denetim

Bir iş yerinde yöneticinin sahip olduğu tutum ve davranışları, çalışanların iş doyumlarını etkileyen önemli unsurlardandır. Yöneticinin sergilediği davranış tarzı, çalışanların bekledikleri yöneticilik tarzı ile uyumlu olmadığında, çalışanların tatminsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008:210). Amirin iş görene karşı ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, iş yerinde dostluk ve arkadaşlık havasını sağlaması, iş görenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu olumlu tutumlar da kişide iş doyumunun yaşanmasını sağlamaktadır (Demirel, 2010:61). Ayrıca yöneticilerin iş ile ilgili bilgi ve becerilerinde eksikliklerin ve yetersizliklerin bulunması kişilerin iş doyumuna olumsuz etki etmektedir (Aşan ve Erenler, 2008:211).

Denetimin odak noktası, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar ve özellikle denetim kusur aracı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı doyumsuzluğa ve isteksizliğe iter (Özcan, 1991:16).

İşin çalışandan ayrı görülmesi teknik yanı ağır basan, hizmet ya da üretim sürecine odaklanan bir denetim anlayışına yol açar. Kontrolü ve hükmetmeyi esas alan çalışanın eksikliği ya da hatasını bulmayı amaç edinen böyle bir denetim süreci, çalışanları

rahatsız eder. Onların güdülenmelerini düşürür, kendilerini yenilemelerini ve dolayısıyla performanslarını olumsuz etkiler (Horozoğlu, 1995:26).

2.2.3 İş Doyumu Teorileri

Günümüzde özellikle sanayileşmiş toplumları göz önünde bulundurduğumuzda, teknolojinin ilerlemesi ve seri üretime geçilmesi sonucu kişilerin iş doyum düzeyleri azalmıştır. Dolayısıyla, sıkıcı işlerde çalışan, kendini gösterme, ifade etme ve kendi kendilerine karar verme şansları olmayan kişiler işlerini aksatacak davranışlara girmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin bu noktada kişileri güdülemeleri gerekmektedir (Eren, 2001). Dolayısıyla “insanlar nasıl güdülenir, motivasyonları nasıl artırılıp hizmet kalitesi yükseltilebilir, kişileri ne güdüler” sorularına yanıt bulunmalıdır.

Güdüleme kuramlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar içerik kuramları ve süreç kuramlarıdır. İçerik kuramları güdülenmeyi oldukça basite indirgemiş fakat bu karmaşık süreci açıklamakta yetersiz kalmıştır. Süreç kuramları ise güdülenmenin karmaşık sürecini dikkate almış, güdülenme sürecini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmış fakat pratikte güdülenmenin gücünü ortaya koymakta yine yetersiz kalmışlardır (Sürekli ve Tevrüz, 1997:34).

2.2.3.1 İçerik Teorileri

İçerik teorileri iş memnuniyetini etkileyen faktörleri açıklamaktadır. Başka bir ifadeye göre de içerik teorileri iş doyumunun içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılmasını içeren teorilerdir. Metle (2003) de içerik teorilerini genel olarak belirli bir işte çalışan iş görenin karşılanması gereken belirli ihtiyaçlarını ve değerleri belirlemeye çalışan teoriler olarak nitelendirir (Akt. Murat ve Çevik, 2008:4).

Bu teorilerde bütün çalışanların birbirlerinin aynısı olduğu varsayılmaktadır ve temelde bireysel farklılık gözetmeyip, tüm insanların ekonomik kazanç, iyi ve rahat bir çalışma ortamı, kendilerini kabul ettirecek bir işyeri aradıkları gibi bireyi motive edecek faktörlerin bir olduğu ve bir işyerindeki tüm görevlerin birbirinin benzeri olduğu görüşü kabul edilmektedir. Tüm görevler için alınabilecek tedbirlerin başında yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi yönetsel araçlar gelmektedir (Eren, 2009:567).

İçerik teorileri; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi, Alderfer’in Varolma-İlişki-Gelişme Teorisi, Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Teorisi, Hackman ve Oldham’ın İşin Özellikleri teorileridir.

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

İş doyumunu motivasyon kuramları arasında en çok bilineni 1940'lı yıllarda ortaya çıkmış olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, kişinin gösterdiği her davranışın altında ihtiyaçların giderilmesinin yattığıdır. Dolayısıyla davranışı belirleyen en önemli faktörlerden biri ihtiyaçlardır. Bu kuramın ikinci varsayımı ise, kişi belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. En alt kademede bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademede ihtiyaçlar kişinin davranış göstermesine yetmez. İhtiyaçların ne kadarının tatmin edildiği ancak ve ancak kişiyi istenilen davranışa götürebilir (Koçel, 2001:512). Şekil 2.4'te Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilmiştir.



Şekil 2.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2001:512)

A.H.Maslow, insan gereksinimlerini beşli hiyerarşi düzeninde açıklamıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında, gereksinimler düşük kademeli gereksinimler ve yüksek kademeli gereksinimler olmak üzere ikiye ayrılır. Kurama göre, düşük kademeli gereksinimler doyum edildiğinde daha üst seviyedeki gereksinimler baskın hale gelir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi alttan üste doğru hareket eder (Erenler, 2001:45).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Gereksinimlerin ilk basamağı fizyolojik gereksinimlerdir. (Açlık, susuzluk, uykusuzluk, barınma ve dinlenme gibi organizmanın yaşamını sürdürücü nitelikteki gereksinimler). Fizyolojik gereksinimlerin organizmanın temel gereksinimleri olmaları sebebiyle, yeterince doyum edilmemişse daha üst seviyedeki diğer gereksinimler ortaya çıkmaz (Karaduman, 2002: 60).

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilince güvenlik ihtiyacı kendini gösterir. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini yangın, kaza gibi tehlikelerden koruması, geleceklere ile ilgilenmeleri, ekonomik güvence katmanlarını içerir (Canbay, 2007:49).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Duygusal sevgi, arkadaşlık, insanlarla sevgi ile ilişki kurabilme, bir yere ait olduğunu hissetme bu gereksinimler içindedir. Bu gereksinimler doyurulmazsa bireyler ilişkisi kesilmiş ve yalnızlığın acısını hissetmiş olacaklardır (Çetinkanat, 2000:12).

Takdir ve Saygı İhtiyaçları: Bu aşama başka insanların takdir ve saygınlığını kazanma dürtüsünü içerir. Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır (Eren, 2001:31).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu gereksinim kişinin potansiyelinin farkında olması, kendi kendine yeterli olarak bir işi kendi başına yapma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Maslow'un ifade ettiği gibi, bu gereksinim, "kişinin olabileceği her şeyi olabilmesi" isteğidir (Eren, 2001: 32).

b. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı, ilişki ve güç olmak üzere üç grupta toplamıştır. Kurama göre; bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır (Terzi, 2002:26). Bu kurama göre başarma ihtiyacına sahip bireyler kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden insanlardır ve kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, etkileyici bir performanstan ziyade kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler ise, arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi amaçlarlar (Esen, 2001:12).

c. Alderfer'in ERG Teorisi

ERG kuramı, Clayton Alderfer'e aittir. Alderfer'e göre, Maslow'un aksine, insan gereksinimleri aşağıdan yukarı değil her iki tarafa da yönelik olabilir. Bu temelden hareketle, Alderfer insan gereksinimlerini gereksinimler hiyerarşisine benzer üç başlık altında toplamıştır (Başaran, 1992:19).

Alderfer'e göre insan gereksinimlerinden var olma ihtiyacı, insanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. İlişki kurma ihtiyacı, insanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurması ve ilişkiye devam etmesidir (Eren, 2001:506). Gelişme ihtiyacı ise kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini arttırma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın doyumu kişinin bütün yeteneklerinin kullanılmasını ve ilave yetenekler geliştirmesini gerektiren sorunlarla sağlanır. Bu ihtiyacın doyumuyla kişi bütünlük hissi duyar (Başaran, 1992:20).

d. Herzberg'in İki Faktör Kuramı: Motivasyon-Hijyen Teorisi

İki faktör kuramı Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir aynı zamanda hijyen teorisi olarak da adlandırılmaktadır. İş karakteristikleri teoriye göre iki grupta toplanmaktadır. Bunlar hijyenik faktörler yani tatmin ile ilgili olmayan faktörler ve güdüleyici faktörler yani tatmin faktörleridir (Kabasakal, 1989:280).

Hijyenik Faktörler: Hijyenik faktörler, tatminsizliği engelleyen faktörlerdir. Bu faktörler iş ortamı ile alakalıdır. Bu faktörler statü, güvenlik, ücret, iş şartları, süpervizyon, yönetim, astlar ve üstleri içermektedir. Bu faktörler insanı güdülemez, iş tatminini arttırmaz. Yalnızca iş tatminsizliğini önler.

Güdüleyici Faktörler: Çalışan kişinin iş ile ilgili tatmin yaşamasını sağlayan etmenlerdir. Bu faktörler, başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk, ilerleme, terfi gibi kişinin daha yüksek ihtiyaçları ile ilgilidir. Bu faktörlerin varlığı kişinin tatminine yol açar ancak yetersizliği durumunda ise birey tatminsizlik de yaşamaz (Canbay, 2007:52).

2.2.3.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri iş görenin memnuniyetini sağlamada insan ihtiyaçları ve beklentileri gibi değişkenlerin çevresel karakteristiklerle nasıl etkileşim içerisinde olduğunu açıklamaktadır (Metle, 2003; akt. Güven ve Çevik, 2008:12).

Süreç teorilerini genel olarak Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke'ın Amaç Teorisi, Skinner'ın Pekiştirme Teorisi, Hulin, Roznowsky ve Hachiya'nın geliştirdiği Bütünsel İş Doyumu Modeli, Motowidlo'nun geliştirdiği Bireysel Farklar Teorisi olarak sıralanabilir.

a. Eşitlik (Hakkaniyet)Teorisi

İş doyumu teorilerinden Adams'ın (1965) eşitlik teorisi kişilerin görevlerindeki başarıları ve tatmin olma dereceleri ile kişinin çalıştığı ortamla ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik algısının doğrudan ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Adams'a göre her çalışan birey kendisine ödenen ödüllerin ne denli denkse olduğunu belirlemek üzere kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece iki oran arasında karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller ya da çıktılar (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vb. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar ya da girdiler (emeği, zekâsı, yetenekleri, eğitim ve tecrübesi) arasındaki orandır. İkinci ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkılar arasındaki orandır (Eroğlu, 2000:289). Bu durum şekil 2.5'te gösterilmiştir.

$$\frac{\text{Ahmet'in algıladığı ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu katkılar (değerler)}} = \frac{\text{Mehmet'in algıladığı ödüller}}{\text{Mehmet'in sunduğu katkılar (değerler)}}$$

Şekil 2.5 Eşitlik Kuramının Formüle Edilmesi (Eren, 2009:577)

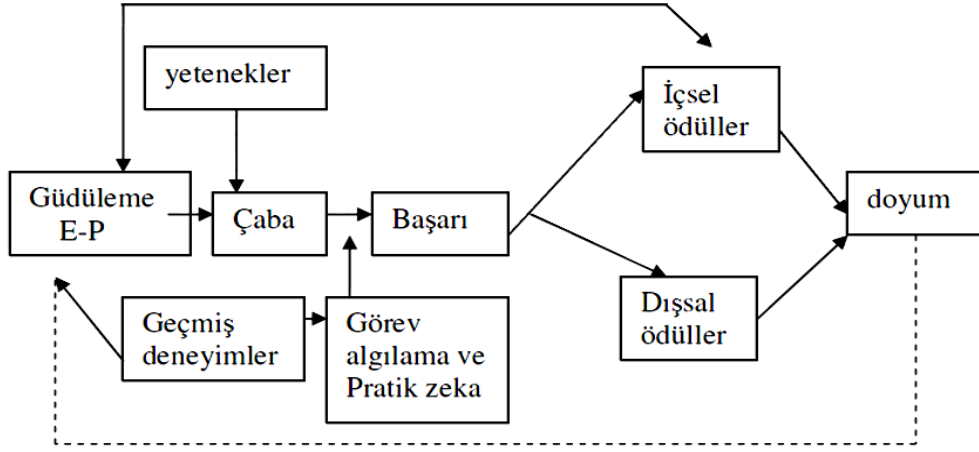
Şekil 2.5'teki pay ve paydada kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde tuttuğu diğer kişiler ile karşılaştırmaktadır. Dolayısıyla, eğer kişi bu karşılaştırma sonucunda eşitsiz bir durumla karşılaşarsa bu eşitsizliği giderici davranış gösterecektir. Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olur (Eren, 2009:577).

b. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Beklenti kuramında, iki yaklaşım olarak ele alınan, beklenti-değer kuramlarından Vroom'un beklenti kuramına ve Porter ve Lawler'in kuramına değinilecektir (Eroğlu, 2000:279).

Vroom'un beklenti teorisi:

Vroom'un beklenti teorisi üç temel kavrama dayanmaktadır. Bu kavramlardan çekicilik bireyin belirli bir sonucu isteme derecesini; araçsallık ikinci düzeyde bir sonuca ulaşmak amacıyla birinci düzey sonucun kullanılmasını, beklenti ise bir hareketin veya çabanın belirli bir sonuca ulaştırma ihtimalini ifade etmektedir (Yüksel, 2000: 142). Bu durumda ödüllendirme birinci aşamada elde edilen bir sonuç olmaktadır. Birinci aşamada elde edilen sonuçlar, ikinci aşamada sonuç olarak gösterilebilecek amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Kişi hem birinci hem ikinci aşamadaki ödülleri arzu ediyorsa motive olacaktır (Tosunoğlu, 1998:44).



Şekil 2.6 Vroom'un GÜdülenmede Süreç Modeli (Eren, 2009:572)

Şekil 2.6'da görüldüğü gibi Vroom başarıya ulaşmak için en azından görevi iyi yapabilmek için yetenek ve çabalara ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür. Çabanın başarıya dönüşebilmesi için bireyin görevini iyi şekilde hazmetmesi gerekmektedir. Görev algılamadaki doğruluk başarı için gerekli çabanın ne olduğunu belirleyecektir (Eren, 2009:573). Başarıya ulaşıldığında birey tarafından bir çıktı ya da bir ödül elde edilebilir. İkramiye, mükafat, yükselme gibi ödüller, dışsal ödüller; başarı, performans deneyleri ile elde edilen; başarıma duygusu, mücadele ve gelişme gibi ödüller ise, içsel ödüller olarak bilinir (Çetinkanat, 2000:25). Modelde işler tamamlanıp ödüller alındıktan sonra her bireyin ödüllerden aldığı tatmin derecesi vardır ki, bu tatmin derecesi bireyin güdülenmesini sağlar ve bir dahaki seferde göstereceği çabaları etkileyen bir geri besleme niteliği taşır (Eren, 2009:573).

Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi:

Vroom'un Beklenti teorisi Porter-Lawler tarafından geliştirilerek ortaya konmuştur. Teoriye göre çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen etkenler ödüllerin çalışanların güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri ve ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileridir (Günbayı, 2000:40).

Kurama eklenen bir diğer kavram da "algılanan rol"dür. Her örgüt üyesi başarılı olmak için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Uygun bir rol anlayışı yoksa rol çatışmaları ortaya çıkacak ve dolayısıyla başarısı engellenecektir (Yüksel, 2000:144).

c. Amaç Teorisi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından 1968'de geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecesini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorideki en önemli nokta, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2001: 525). Amaçlar çalışanlara ne yapması gerektiğini ve iş için ne kadar efor sarf etmesi gerektiğini söyler. Aynı zamanda hedeflenen yüksek amaçlar, düşük seviyedeki amaçlara göre performansta yüksek değerler elde edilmesini sağlar (Esen, 2001:14).

2. 3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çatışma yönetimi ve iş doyumu konuları araştırmacılar tarafından çeşitli değişkenler kullanılarak incelenmiştir. Bu konuların ele alındığı araştırmalar aşağıda verilmektedir.

2.3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Güllüoğlu (2013) tarafından yapılan "Kayseri'de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi" isimli araştırmada Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin belirlenmesi, çatışma durumlarında uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin tespit edilerek, söz konusu stratejilerin kullanımının,

öğretmenlerin demografik özellikleri bağlamında farklılaşma durumunun saptanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada Holton ve Holton (1993) tarafından geliştirilen “Conflict Management Strategies” ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırma Kayseri’de özel ilköğretim okullarında görevli 112 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin en yoğun çatışma yaşadıkları kişilerin ilk sırada müdür ve müdür yardımcıları olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin herhangi bir çatışma durumunda yüksek bir oranla ‘uzlaşma’ stratejisini kullandıkları tespit edilmiştir. İkinci olarak öğretmenlerin ‘hükmetme’ stratejisini kullanırken, üçüncü sırada ise ‘bütünleştirme’ stratejisini kullandıkları saptanmıştır. Mesleki kıdemlerini 21 ve üstü olarak belirten öğretmenlerin, mesleki kıdemi 1-10 yıl olanlara ve 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlara göre bütünleştirme stratejisini daha yoğun olarak kullandığı belirlenmiştir. 41 yaş ve daha üzeri yaştaki öğretmenlerin 30 yaş ve daha küçük yaştaki öğretmenlere ve 31-40 yaş arası öğretmenlere oranla kaçınma ve uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı tespit edilmiştir.

Uysal (2012) tarafından yapılan "Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi" adlı çalışmada özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirleme amaçlanmıştır. Yapılan araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini 2011–2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakası’nda bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında görev alan, basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 367 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yönetimi stratejilerine yaklaşımlarında farklılıklar gözlenmekte, erkek öğretmenlerin kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerini daha çok kullandığı görülmektedir. Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak 21 ve üstü yıldır görev yapan öğretmenlerin bütünleştirme, hükmetme, uyma ve uzlaşma stratejilerini, 1-10 yıllık öğretmenlerin kaçınma stratejisini daha çok kullandıkları görülmektedir. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin bransa göre farklılığı incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerini daha az kullandıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini daha az kullandıkları, öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden

bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin daha az kullandıkları tespit edilmiştir.

Demireli ve Munzur (2012), "Personelin Çatışma Yönetimi Algıları Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Örneği" adlı araştırmalarında Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan işgörenlerin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaca ulaşmada çatışma yönetimi algılarını ölçmek için Ural (1997) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 25 sorudan oluşan Çatışma Yönetimi Ölçeği (ÇYÖ), iş doyumunu ölçmek için ise Çetinkanat (1995) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış 32 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Akdeniz Bölgesinde Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı il örgütlerinde görev yapan personeller, örneklemini ise Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 100 personel oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkeni ile çatışma yönetimi algıları alt ölçeklerinden problem çözme, hükmetme ve uzlaşma faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ödün verme ve kaçınma alt faktörlerinin ise eğitim durumunun değişikliğinden etkilenmediğini gösteren bulgulara rastlanmıştır. İş doyumunu alt ölçekleri ile eğitim durumunun incelendiği analiz sonuçlarına göre; yönetim biçimi, iş arkadaşları ve ücret personel değişkenleri ile eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun haricindeki çalışma imkânları, gelişme ve yükselme imkânları ve fiziksel ortam alt faktörleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Yaman ve Türker (2011) tarafından yapılan "İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı araştırmada öğretmenlerin görev sürelerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanmadaki etkisinin olup olmadığı ve öğretmenlerin hangi çatışma yönetim stratejilerini daha fazla kullandıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Rahim (1983) tarafından geliştirilen yirmi sekiz maddelik 'Örgütsel Çatışma Envanteri II' İstanbul'da görev yapan 321 ilköğretim öğretmenine uygulanmıştır. Araştırmada oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularında görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin uyma düzeylerinin, görev süresi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu

ayrıca çatışma yönetim stratejileri içinde en fazla kullanılanın ‘tümleştirme’ olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerini ve bu iş doyum düzeylerini etkileyen etmenleri saptama amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 2009-2010 eğitim öğretim yıllarında Tokat ili merkezindeki, Yeşilyurt, Sulusaray, Artova ilçelerinde görev yapan 623 öğretmen ve 65 okul müdürü araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Verileri toplamak için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumun düzeyini en yüksek anlamlılık düzeyi ile etkileyen faktör olarak çalışılan okulunun fiziki şartları belirlenmiştir. Fiziki şartları sırasıyla branş, kıdem, terfi, ücret izlemektedir. Medeni durum ve cinsiyetin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir. Kıdem ve terfi olanakları öğretmenlerin iş doyum düzeyini aynı anlamlılık değeri ile etkilemektedir. Medeni durum, cinsiyet, kıdem, branş, çalışılan okulun fiziksel şartları, ücret, terfi değişkenlerinin okul müdürlerinin iş doyumları üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir.

Yılmaz (2010) tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmada lise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini belirleme amaçlanmıştır. Araştırmada “Minnesota İş Doyum Ölçeği”nin 20 maddelik likert tipi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki 17 lisede 2008-2009 yılında görev yapan 454 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilere göre lise öğretmenlerinin genel olarak yaptıkları işten memnun oldukları ve iş doyumunu yaşadıkları, kadın lise öğretmenlerinin erkek lise öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları, toplam görev süresi 16 yılın üzerinde olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 16 yılın altında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü ve doktora mezunu öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak şu bulgu dikkat çekmektedir: İncelenen diğer çalışmalarda görev süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerde özellikle de ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde iş doyumsuzluğu tespit edilirken lise öğretmenlerinde durumun farklı olduğu belirtilmiştir.

Buğa (2010) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli araştırmanın temel amacı ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkâmil merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu okullarda görev yapan öğretmenlerden rastgele seçilmiş olan 310 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre duygusal zekâ düzeyi yüksek öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden "bütünleştirme", "uzlaşma" ve "uyma" puanlarının duygusal zekâ düzeyi düşük öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi puanları arasında anlamlı fark saptanmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinden hiçbiri üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Savran (2009), "Ankara Merkez Resmi Ve Özel Ortaöğretim Okullarında Çalışmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgüt İçindeki Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi" adlı araştırmada Ankara'daki devlet ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeyi ve incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evreni, Ankara merkez özel liselerde 114 ve resmi liselerinde çalışan 298 öğretmen olmak üzere toplam 412 beden eğitimi öğretmenidir. Bunlardan 280 beden eğitimi öğretmeni (özel 55, resmi 220) araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ankete katılan öğretmenler uygun/elverişli örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda; beden eğitimi öğretmenlerinin okul türü ve cinsiyeti dışında kıdem durumu, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejileri incelendiğinde en çok bütünleştirme stratejisini kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yönetim stratejileri incelendiğinde ise erkeklerin kadınlara oranla bu stratejileri daha çok kullandıkları görülmüştür.

Yüksel (2009) tarafından yapılan "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması" isimli araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum

düzelelerini belirleme amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinin 10 ilçesindeki 114 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapmakta olan 120 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemin seçiminde ulaşılabilenden örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre erkek beden eğitimi öğretmenlerin kadın beden eğitimi öğretmenlerine göre iş doyumunun daha fazla olduğu, beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşmadığı, hizmet yılına göre mesleki sosyal ilişkiler alt ölçeğinde anlamlı bir farklılık olduğu ve 1-5 yıl hizmet süresi olan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunun düşük olduğu tespit edilmiştir.

Üngüren, Cengiz, Algür (2009) tarafından yapılan “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen düzeylerin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak Rahim tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Çatışma Envanteri II” ve Spector’un geliştirmiş olduğu “İş Doyumu Anket”i kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini dokuz konaklama işletmesinde çalışan 354 personel oluşturmaktadır. Araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel çatışmada uyguladıkları çatışma stratejilerinin, iş tatmin durumlarını belirlemede önemli bir ayırıcı fonksiyona sahip olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar çatışmanın etkin bir yönetimle ele alarak yapıcı form kazandırılmasının iş tatmini yüksek çalışanlar oluşmasında önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir.

Kırçan (2009) tarafından yapılan “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri” adlı çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin görev yapılan bölgeye göre ve kişilerin demografik özelliklerine göre nasıl bir değişime uğradığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya İstanbul ilinin farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip olan üç ilçesi Beşiktaş, Fatih ve Gaziosmanpaşa’daki 28 ilköğretim okulunda görev yapan 114 okul yöneticisi ve 299 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stilleri onların görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye

göre değişiklik göstermektedir. Bütünleştirme stratejisini en fazla kullanan okul yöneticileri Fatih ilçesinde iken en az kullanan yöneticiler Gaziosmanpaşa ilçesindedir. Kaçınma stratejisini kullanan okul yöneticilerinin çoğunluğu ise Gaziosmanpaşa'dadır. Ankete katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre de sonuçlarda farklılaşmalar görölmektedir.

Altuntaş (2008) tarafından yapılan "Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi" konulu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin çatışma yaşadıkları durumların ve kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2007–2008 eğitim-öğretim döneminde Kocaeli ili Gebze, Darıca, Çayırova, Dilovası ilçelerindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme ise, basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 210 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak Özgün tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu", "Öğretmenlerin Okuldaki Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket" ve "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, ortaöğretim öğretmenlerinin en sık çatışmayı müdür ve öğrencilerle yaşadığı tespit edilmiştir. Ortaöğretim öğretmenlerinin en fazla çatışma yaşadıkları konuların başında 'olumsuz öğrenci davranışları', 'olumsuz yönetici tutumları' ve 'güç ve yetki kullanma' gelmektedir. Ortaöğretim okulu öğretmenleri çatışmayı çözerken sık sık bütünleştirme ve uzlaşma, bazen kaçınma, hükmetme ve uyma stillerini uyguladıkları anlaşılmıştır. Çatışma durumlarında erkekler uyma stilini kadınlara oranla daha sık kullanmaktadırlar. Ayrıca 21 ve üstü yıl kıdeme sahip olanlar 1–10 ve 11–20 yıl kıdeme sahip olanlara göre kaçınma ve uyma stratejilerini daha sık kullanmaktadırlar.

Gündüz (2008) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarında Örgütsel İklım İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" adlı araştırma ilköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, 2006-2007 eğitim-öğretim yılı içerisinde, Gaziantep ili şahinbey, şehitkamil ve Oğuzeli merkez ilçelerinde bulunan, ilköğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini şahinbey, şehitkamil ve Oğuzeli merkez ilçelerindeki 37 ilköğretim okulunda görev yapan 750 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırma, genel tarama modeline göre yapılmış betimsel bir çalışmadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara

göre öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında cinsiyet, medeni durum ve okuldaki görev değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında yaş, okuldaki kıdem, mezun oldukları okul ve mesleki kıdem betimsel değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Özdemir (2008) tarafından yapılan “Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi Ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi” isimli araştırmada endüstri meslek ve teknik liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin kurum içi çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi ve çatışma yönetiminin eğitimcilerin iş tatminine etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Anket yöntemiyle yapılan bu araştırma 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İstanbul İli Anadolu yakasındaki 7 endüstri meslek lisesi ve teknik lisesinde görev yapan 160 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma ile iş tatmini arasında, zorlama ile iş tatmini arasında ve problem çözme ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Polat (2008) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi” isimli araştırma Isparta Merkez ilçede görev yapan ortaöğretim okulu müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerini ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin ve söz konusu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Isparta Merkez ilçede görev yapan 550 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları toplam 239 ölçekten elde edilen verilerin analizi ile elde edilmiştir. Araştırma verileri “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenler, okul müdürlerinin kendileriyle aralarında çıkan çatışmaları çözmek amacıyla en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve en az ise hükmetme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak hükmetme stilinin kullanıldığı durumlarda, erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak uzlaşma stilinin kullanıldığı düşünüldeği durumlarda kıdeme göre anlamlı bir fark vardır.

Altıntaş (2007) tarafından yapılan “İş Doyumu Ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi” isimli araştırmanın amacı vakıf üniversitesi idari kadrosunda bulunan çalışanların iş doyumunu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesidir. Araştırmada çeşitli bölümlerde çalışan %65’i (162 kişi) kadın %35’i (86 kişi) erkek olan 248 kişilik bir çalışma grubuna “Minnesota Doyum Ölçeği”, “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)”, “İlişki Ölçekleri Anketi” ve bireylerin özlük bilgilerini toplamak amacıyla da araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Araştırma, iş doyumunu ve çatışma çözme stillerinin bağlanma stilleri ve diğere çeşitli değışkenler açısından incelendiğı bir tarama modelidir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre iş doyumunu üzerinde, çatışma çözme stillerinden işbirliğı-uzlaşmanın pozitif ve anlamlı, uyma çatışma çözme stilinin ise negatif ve anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğı görülmüştür. Ayrıca cinsiyet değışkeni de iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğı ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğı ortaya çıkmıştır.

Karataş (2007) tarafından yapılan “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri” konulu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin karşılaştıkları kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri ve bu yönetim biçimlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem değışkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğı araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2006-2007 eğitim öğretim yılı Afyonkarahisar ili merkezindeki 35 ilköğretim okulunda görev yapan 258 branş ve sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak 28 soruluk Rahim çatışma yönetimi (ROCI-II) anketi kullanılmıştır. Araştırma verilerine göre değışkenlerle yönetim biçimleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı; fakat yaş ve kıdemce üstün olan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve uzlaştırma stillerini daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Çetin (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları Ve İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırma resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin

performans düzeyleri ile performanslarının bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini, öğretmenlerin performanslarıyla iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını, iş doyumunu alt boyutlarındaki iş doyum düzeyleri, iş doyumunu alt boyutlarına verdikleri önem derecesi ve iş doyum düzeyleri ile önem derecesinin öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma, genel tarama modeli esas alınarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul İli, Fatih İlçesi'ndeki 49 resmi İlköğretim okulunda çalışan 1472 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmuştur. Bu öğretmenlerden, her okuldaki yansızlık kuralına göre, evrenin % 30' unu temsil edecek şekilde ve oransız eleman örnekleme yoluyla 440 öğretmen örnekleme alınmıştır. Veri toplamak için, Çetinkanat tarafından geliştirilen "İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin iş arkadaşları, yönetim, gelişme ve yükselme olanakları bakımından doyum yaşadıkları, fiziksel ortam ve ücret bakımından doyumsuzluk yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet farkının iş doyumunu etkilemediği, yaşın iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden olduğu ve yaş arttıkça iş doyumunun arttığı tespit edilmiştir.

Günbayı ve Karahan (2006) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemleri" adlı araştırmada sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetim biçemlerine ilişkin görüşlerini belirleme amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2002-2003 öğretim yılında Afyon İli merkezdeki 41 ilköğretim okulu ve Bolvadin İlçesi merkezindeki 17 ilköğretim okulunda görev yapan 330 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmadan elde edilen verilere göre sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri çatışma yönetim etkenlerinden tümleştirme etkeninde "çok yüksek", ödün verme etkeninde "orta", hükmetme etkeninde "düşük", kaçınma etkeninde "yüksek" ve uzlaşma etkeninde "yüksek" düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sınıf ve branş öğretmenlerimizin çatışmaların yönetiminde kullandıkları biçemler ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise, aralarında anlamlı bir farkın olmadığı ancak diğer alt değişkenlere bakıldığında yaşça ve kıdemce üst grupta yer alan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma ve ödün verme ve uzlaştırma biçemlerini daha çok kullandıkları yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Özgan (2006) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi" adlı araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2005–2006 yılı eğitim-öğretim döneminde Gaziantep il merkezindeki 4710 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem ise, basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş 1252 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, “Öğretmenlerin Okuldaki Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu bütünleştirme stratejisini kullanmakta, çok az bir kısmı ise kaçınma stratejisini kullanmaktadır. Çatışma durumlarında erkekler hükmetme ve uyma stratejilerini kadınlara göre daha çok kullanmaktadırlar. 21 yıl ve daha fazla kıdemi olan öğretmenler 20 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlara göre bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini daha fazla kullanmaktadırlar. 41 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenler 31 ile 40 yaş arasında olan öğretmenlere göre kaçınma, hükmetme ve uyma stratejilerini daha fazla kullanmaktadırlar. 30 ve daha az yaşa sahip olan öğretmenler ise 31 ile 40 yaş arasında olan öğretmenlere göre hükmetme stratejisini daha fazla kullanmaktadır.

Gergin (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmada resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerini ve bu iş doyum düzeylerini etkileyen etmenleri saptama amaçlanmıştır. Çorum ili belediye sınırları içinde, resmi ilköğretim okullarında 2004-2005 öğretim yılında görev yapan toplam 1155 kadrolu öğretmen araştırmanın evrenini; 550 öğretmen ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma alan araştırması niteliğindedir. Araştırmadan elde edilen verilere göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunun branş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; hizmet süresi ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, cinsiyet farkının iş doyumunda herhangi bir etkisinin olmadığı, öğretmenlerin en yüksek iş doyumunu işin niteliği boyutunda yaşadıkları tespit edilmiştir.

Mezirođlu (2005) tarafından yapılan “Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” adlı araştırmada sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler etkenlerinde; cinsiyet, yař, kıdem yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Zonguldak il ve ilçe merkezlerindeki rastgele yöntemle sečililen 32 ilköğretim okulunda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinden 324 kişilik örnekleme iş doyum ölçeği uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre ilköğretim okulu öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu, cinsiyet farkının iş doyum düzeyini etkilemediği, genel olarak 51 yaşından fazla olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 51 yař altındaki yař grubu öğretmenlerinden daha yüksek olduğu, kıdemın iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olduğu belirtilmiştir.

Tunacan (2005) tarafından yapılan “Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” adlı araştırmada İstanbul ili Beykoz ilçesinde resmi liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve iş doyumlarına etki eden faktörleri belirleme amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Beykoz ilçesinde görev yapan 260 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen en önemli faktörün ücret olduğu, hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyinin arttığı, yaşın iş doyumunu etkilemediği belirtilmiştir.

Uysal (2002) tarafından yapılan “Çalışanların Kişilerarası Adil Davranış Algıları İle Çatışma İletifim Tarzları Arasındaki İlişki” adlı araştırmada işyerinde kişiler arası adil davranış algısı ile bireylerin çatışmalarında kullandıkları iletifim tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada Donovan Drasgow ve Munson (1998) tarafından çalışanlara yönelik olarak geliştirilen "Kişilerarası Adil Davranış Algısı Ölçeği" ve Goldstein (1999) tarafından geliştirilen “Çatışma İletifim Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara, İstanbul, İzmir, Van, Denizli ve Antalya illerinde, özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan 400 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre belirtilen iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında yönetici ve astların çatışma

çözme stillerinden en fazla işbirliği ve uzlaşmayı kullandıkları, ayrıca iş doyumunu ile problem çözme, alttan alma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzları arasında olumlu, kaçınma yönetim tarzı arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sözen (2002) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi” konulu araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini inceleme amaçlanmıştır. Araştırma verileri İstanbul İli Kadıköy İlçesi'ndeki 16 okuldan seçilen 255 kişilik öğretmen grubuna anket uygulama yoluyla toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları çözmek için en fazla tümleştirme stilini, daha sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve ödün verme stilini kullanmaktadırlar.

Canlı (2001) tarafından yapılan “Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar” adlı araştırmada finans-bankacılık sektörü çalışanlarının, işyerlerinde yaşadıkları çatışmaların yoğunluğunu ve bu çatışmalarla başa çıkma tarzlarını ölçen iki ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın örneklemini 62 kadın, 56 erkek; toplam 118 çalışan oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Çalışma Arkadaşları Formu” kullanılmıştır. Bu araştırmada çatışma yönetimi ile iş doyumunu arasındaki ilişki de incelemiş ve iş doyumunu ile bazı başa çıkma tarzlarının ilişkili olduğunu görülmüştür. Buna göre, iş doyumunu ile problem çözme, alttan alma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzlarının arasında olumlu, kaçınma yönetim tarzı arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sarpkaya (2000) tarafından yapılan “Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı araştırmada liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma tarama modeli türündedir. Araştırmanın örneklemini 1996-1997 eğitim-öğretim yılında Manisa İli merkezindeki liselerde görevli 198 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Liselerde Öğretmenlerin İş Doyumu Anketi” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin toplam iş doyumları düşük çıkmıştır. Alt boyutlardan öğretmenlerin maaş-ücret boyutunda en az iş doyumunu yaşadıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları, kişisel değişkenlerden okul ve cinsiyet

değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte; “eğitim, kıdem, yaş, branş ve medeni duruma” göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Özmen (1997), “Fırat ve İnönü Üniversiteleri’nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları” konulu araştırmasında; Fırat ve İnönü Üniversiteleri’nde görev yapmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanak çatışmaların yaşanma yoğunluğunu ve çatışma yönetimi stratejilerinin düzeylerini saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri I-II” kullanılmıştır. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Fırat ve İnönü Üniversitesi’nde görev yapan 615 yönetici ve yönetilen (öğretim elemanı) oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çatışmalar çalışma ortamında genellikle orta düzeyde gerçekleşmektedir. Çatışmaları yönetmede sırasıyla; bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejileri kullanılmaktadır.

Gümüşeli (1994) tarafından yapılan “İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmada İzmir ili Merkez ilçe ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetim stillerini hangi sıklıkla kullandıkları ve bu stilleri kullanırken örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirleme amaçlanmıştır. Araştırma verilerine göre ortaöğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinden en çok tümleştirme ve uzlaşma stilini, en az ise hükmetme stilini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Müdürler tümleştirme stilini “her zaman”, uzlaşma stilini “çoğunlukla”, kaçınma ve ödün verme stillerini “ara sıra”, hükmetme stilini “az” kullandıklarını belirtirken, öğretmenler ise müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stilini “ara sıra” ve hükmetme stilini ise “az” kullandıklarını algıladıkları görülmüştür.

2.3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Brewer, Mitchell ve Weber (2002) tarafından yapılan “Cinsiyet Rolü, Örgütsel Statü ve Çatışma Yönetimi Stilleri” adlı araştırmada, üç benzer örgütte kadın ve erkeklerin çatışma yönetimi davranışları, örgütsel statüleri ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişkiyi belirleme amaçlanmıştır. Araştırma verileri, üç büyük finans şirketinde çalışan 118 kişiden elde edilmiştir. Araştırmada, Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel

Çatışma Ölçeği” ve Bem tarafından geliştirilen “Bem Cinsiyet Rolü Envanteri” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre erkekler en çok hükmetme stilini, kadınlar ise en çok kaçınma stilini kullanmaktadırlar. Yüksek statülü bireyler en fazla bütünleşme stilini, düşük statülü bireyler ise en fazla kaçınma ve uyma stilini kullanmaktadırlar.

Koustelios (2001) tarafından yapılan “Yunanlı Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri ve İş Doyum Düzeyleri“ isimli araştırmada Yunanlı öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 40 devlet okuldan 354 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin iş kendisi ve denetim boyutunda iş doyum yaşadıkları ancak ücret ve terfi boyutunda iş doyumсузluğu yaşadıkları saptanmış, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde iş doyum yaşadıkları ve medeni durumun iş doyumunu etkilemediği tespit edilmiştir.

Gross ve Guerrero (2000), “Uygun ve Etkili bir Şekilde Çatışma Yönetimi: Rahim’in Örgütsel Çatışma Stili Yeterlilik Modelinin bir Uygulaması” konulu çalışmalarında, çatışma yönetimi stillerinin nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma verileri, Amerika Birleşik Devletleri’nin güneybatısında bir üniversitede yönetim ve iş ilişkileri kursu alan 200 öğrenciden elde edilmiştir. Araştırmada, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” ve “Kişiler Arası İletişim Yeterliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre kaçınma stili etkisiz bir stil olarak algılanmış, tümleştirici stilin hem uygun hem de etkili bir stil olduğu algılanmış, uzlaştırma stili de orta derecede etkili ve orta derecede uygun bulunmuştur.

Graham ve Messner (1998) tarafından yapılan “Müdürler ve İş Doyumu” isimli araştırmada Amerika’daki ilk, orta ve yüksek okul müdürlerinin iş doyumunu belirleme amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Amerika’nın orta batısındaki ilk, orta ve yüksek okullarda görev yapan 226 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre mevcut iş, sorumluluk derecesi, çalışma şartları, terfi fırsatları ve ücret faktörlerinin iş doyumunu etkilediği saptanmış, katılımcıların mevcut iş ve sorumluluk bakımından doyum sağladıkları; ancak ücret, terfi fırsatları bakımından daha az doyum sağladıkları tespit edilmiştir.

Oshagbemi (1997) tarafından yapılan “Ünvanın Örgüt Üyelerinin İş Doyumları Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmada yüksek ünvanın iş doyum üzerindeki etkisini

saptama amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini üniversitelerde çalışan 554 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilere göre konunun iş doyumunu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmış ayrıca medeni durumun iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında çatışma yönetimi ve iş doyumunu konuları araştırmacılar tarafından çeşitli değişkenler kullanılarak incelenmiştir. Fakat bir örgütteki çalışanların kendi meslektaşlarıyla çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Canlı (2001) araştırmasında çatışma yönetimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş doyumunu ile problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin arasında olumlu, kaçınma stratejisi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine Altıntaş (2007) tarafından vakıf üniversitesi idari kadrosunda bulunan çalışanların iş doyumunu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörleri incelemiş, elde edilen sonuçlara göre iş doyumunu üzerinde, çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşmanın pozitif ve anlamlı, uyma çatışma çözme stiline ise negatif ve anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Özdemir (2008) de endüstri meslek ve teknik liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin kurum içi çatışma yönetimine ilişkin görüşlerini ve çatışma yönetiminin eğitimcilerin iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre problem çözme, kaçınma ve hükmetme stratejileri ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini ile araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1991:81). Bu araştırma da, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığından, “ilişkisel tarama modeli”ne uygun olarak düzenlenmiştir.

3.2 EVREN – ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Van’ın Erciş İlçesi merkezindeki Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı resmi ilkökul ve ortaokullarda görev yapan 988 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, belirtilen ilçe merkezinde görev yapan, basit seçkisiz örnekleme tekniğiyle belirlenen 237 ilkökul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Araştırma Kapsamına Alınan İlkokul ve Ortaokullar ile Okullarda Uygulanan Anket Sayısı ve Geçerli Anket Sayısı

Sıra No	Okullar	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
1	Kazım Karabekir İlkokulu ve Ortaokulu	44	20	11
2	Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	29	20	8
3	Tenzile Ana İlkokulu ve Ortaokulu	69	20	17
4	Osman Gazi İlkokulu ve Ortaokulu	38	20	16
5	19 Mayıs İlkokulu ve Ortaokulu	28	20	13
6	Cumhuriyet İlkokulu ve Ortaokulu	51	20	15
7	Aselsan İlkokulu ve Ortaokulu	37	20	9
8	Reşit Çelik İlkokulu ve Ortaokulu	27	20	10
9	Çelebibağı Vatan İlkokulu ve Ortaokulu	30	20	10
10	Çelebibağı Sıtkı Kürüm İlkokulu ve Ortaokulu	24	20	9
11	Çelebibağı İlkokulu ve Ortaokulu	20	20	7
12	Evliya Çelebi İlkokulu ve Ortaokulu	27	20	11
13	İbni Sina İlkokulu ve Ortaokulu	26	20	10
14	Adnan Menderes İlkokulu ve Ortaokulu	33	20	11
15	Beyazıt İlkokulu ve Ortaokulu	38	20	15
16	Çelebibağı Karakoyunlu İlkokulu ve Ortaokulu	27	20	13
17	Hüsnü Özyeğin İlkokulu ve Ortaokulu	28	20	13
18	Haydarbey İlkokulu ve Ortaokulu	20	20	14
19	Ebubekir Çiftçi İlkokulu ve Ortaokulu	29	20	12
20	Alparslan Türkeş İlkokulu ve Ortaokulu	20	20	13
	Toplam	645	400	237

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan okullar, okullarda görev yapan öğretmen sayısı, bu okullarda anket uygulanan öğretmen sayısı ve geçerli anket sayısı verilmiştir. Erciş İlçesi merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullardan seçilen 20 okulun her birinde, okullarda görev yapan öğretmenlerden rastgele seçilen 20 öğretmene anketler uygulanmıştır. Bu anlamda Erciş İlçe merkezinde bütün ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 988 öğretmen sayısının (evrenin) % 40’ına ulaşılması amaçlanmıştır. Bu nedenle toplam sayısı 31 olan ilkokul ve ortaokuldan 20 ilkokul ve ortaokul seçilmiştir. Seçilen bu okullardaki toplam öğretmen sayısı 645’tir. Seçilen okullarda görev yapan 645 öğretmenden 400’üne anket dağıtılmış, dönen anketlerden 237 anket geçerli sayılmıştır.

Tablo 3.2 Evren Ve Örneklem Dağılımı

İlçe Adı	N	n	Örneklem
			Oranı % (n/Nx100)
Erciş	988	237	24

Betimsel araştırmalarda minimum % 10 örneklem alındığı, küçük evrenlerde ise %20 örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulduğu ayrıca örneklem büyüklüğünün fazla olmasının sonuçların güvenilirliğini arttırdığı belirtilmektedir (Arlı ve Nazik, 2001:77). Tablo 3.2 incelendiğinde örneklem büyüklüğünün, sonuçların evrene genellenebilmesi açısından yeterli olduğu görülmektedir. Evrenin % 40'ına (988 kişiden 400 kişiye) ulaşılması amaçlanmış fakat evrenin %24'üne ulaşılmıştır. Geçerli anketin oranı % 59 (400 anketten 237'si), geçersiz anketin oranı ise % 41'dir (400 anketten 163'ü).

Tablo 3.3 Örneklem Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Frekansları Ve Yüzdeler Dağılımları

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	108	45,6
	Erkek	129	54,4
Medeni Durum	Evli	107	45,1
	Bekar	130	54,9
Yaş	25 ve daha az	44	18,5
	26-35	158	66,7
	36 ve üstü	35	14,8
Branş	Sınıf Öğretmeni	121	51
	Branş Öğretmeni	116	49

Tablo 3.3'e göre, örneklem %45,6'sını (108 kişi) kadın, %54,4'ünü (129 kişi) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin medeni durumuna göre örneklem %45,1'i (107 kişi) evli, %54,9'u (130 kişi) bekar. Örneklem büyük çoğunluğu 26-35 yaş arası (%66,7:158 kişi) bir yaşa sahiptir. Örneklem %18,5'ini (44 kişi) 25 ve daha küçük yaşta öğretmenler, %14,8'ini (35 kişi) 36 ve daha büyük yaşta öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem %51'ini (121 kişi) sınıf öğretmenleri, %49'unu (116 kişi) ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerinin elde edilmesinde öğretmenlerin iş doyumlarını belirlemek için Weis ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)", çatışma çözme stillerini belirlemek için Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)" ve özlük bilgilerini toplamak için ise araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

3.3.1 Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Minnesota iş doyum ölçeği Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Uzun ve kısa olmak üzere ölçeğin iki formu mevcuttur. Araştırmada kullanılan 20 maddelik kısa form iş ortamındaki yetenek kullanımı, başarı, etkinlik, ilerleme, otorite, şirket politikaları ve uygulamaları, ücret, meslektaşlar, yaratıcılık, bağımsızlık, moral değerler, ödül, sorumluluk, güvence, sosyal hizmet, sosyal statü, insan ilişkileri, teknik süpervizyon, çeşitlilik ve iş koşulları alt boyutlarını tanımlayan maddelerden oluşmaktadır. Bu ölçek insanların işlerine dair bilişsel yönelimleriyle ilgilidir. Ölçek 5 seçeneklidir ve testi alan kişi soruyu okuyarak işinden duyduğu hoşnutluğu en iyi belirten seçeneği işaretlemektedir. Bu seçenekler 1: hiç memnun değilim, 2: memnun değilim, 3: kararsızım, 4: memnunum, 5: çok memnunum şeklindedir. Ölçekteki maddelerin hepsi olumlu yönlü olduğu için puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Cevaba ilişkin sayısal dereceler, toplanarak elde edilmektedir.

Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20, orta noktaya düşen puan 60 olup bu puan nötr doyumunu ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Ölçekten 20- 59 puan alan kişi iş doyumunu yaşarken, 61 ve üzeri puan alan kişi iş doyumunu yaşıyor denilmektedir. MSQ iş doyum ölçeği Türkiye'de çeşitli kurumlarda çalışanlar üzerinde denenmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin ölçülecek özelliği tam olarak ölçek, yüksek geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip bir ölçme aracı olduğu ilgili araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Kılıç, 2011:32).

Minnesota Doyum Ölçeği'nin Türkçe'ye çeviri ve uyarlama çalışması Oran (1989) tarafından yapılmıştır. Yapılan çeviri bir yargıcı grubuna tekrar verilmiş, kültüre uygunluk, anlaşılabilirlik ve amaca uygunluk açısından değerlendirilmeleri sağlanmıştır. Görüş birliği sağlanan maddeler alınarak iki maddenin çevirisi tekrar düzenlenmiş ve bu maddelerle ilgili de görüş birliği sağlandıktan sonra ölçeğe son şekli verilmiştir. Anket çeşitli meslek gruplarından 36 kişiye üç hafta arayla tekrar uygulanmış ve test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .76 olarak belirlenmiştir. Yıldırım (1996) tarafından yapılan bir başka araştırmada ölçek banka şubelerinden çalışan 50 kişilik gruba uygulanmış ve iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Uğurlu Ok (2002), ayrı ayrı 220 ve 999 banka çalışanlarıyla yapılan güvenilirlik çalışmasında her test maddesinin toplam puan ile bağıntısını Cronbach Alpha eşitliği ile değerlendirmiş ve iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Altıntaş, 2007: 86).

3.3.2 Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II (ROCI-II)

Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan ROCI-II üstler, astlar ve emsaller arasındaki bireyler arası çatışma yönetim stillerini ölçen ve 28 maddeden oluşan likert tipi beş boyutlu bir ölçme aracıdır. Ölçeğin 3 ayrı formu bulunmaktadır. Bireylerin amirleriyle aralarında çıkan çatışmalarına yönelik ROCI-II Form A, bireylerin ast çalışanları ile aralarında çıkan çatışmalarına yönelik ROCI-II Form B ve çalışanların kendi emsalleri ile ortaya çıkan çatışmalarına yönelik ROCI-II Form C'dir. Ölçek, işbirliği, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak belirlenen çatışma yönetim yaklaşımlarının hangilerinin ve ne ölçüde kullanıldığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ölçekteki her bir madde için "Hiç" seçeneği 1, "Az" seçeneği 2, "ara sıra" seçeneği 3, "çoğunlukla" seçeneği 4 ve "her zaman" seçeneği 5 olarak puanlanmıştır. Her bir alt ölçek için toplam puanlar hesaplanarak, puanların ortalaması alınmıştır. Her bir alt ölçekten alınan düşük puan, o çatışma biçiminin daha az kullanıldığını ifade etmekte, alınan yüksek puan ise daha sıklıkla kullanıldığını ifade etmektedir. Alt ölçeklerden alınan ortalama puanların yüksek olması, çatışma yoğunluğu ölçeği için o alt ölçekte çatışmanın yoğun olduğunu, çatışma yönetim tarzı ölçeği için ilgili tarzın sık kullanıldığını ifade etmektedir.

Ölçeğin Rahim (1983) tarafından yapılan orijinal çalışmasında ölçeğin iç tutarlık katsayısı .72 ile .77 arasında bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin yeterli güvenilirlikte olduğunu göstermiştir.

Ölçek Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, ortaöğretim okul müdürü ve öğretmenlerine ayrı ayrı hazırlanan ölçek formları için güvenilirlik çalışması yapılmıştır. İki defa doldurularak geri dönen ölçeklere göre yapılan hesaplardan elde edilen güvenilirlik katsayısı yöneticiler için .81 ve öğretmenler için de .88 bulunmuştur. Ancak ölçeğin Gümüşeli (1994) ve daha sonraları bu ölçeği kullanan kişiler tarafından faktör yapılarının kültürümüzde geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla faktör analizinin yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışmada Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin Altıntaş (2007) tarafından faktör analizleri yapıldıktan sonra elde edilen şekli kullanılmıştır.

Altıntaş (2007) tarafından anket için tekrar güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. ROCI-II ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılabilmesi için Altıntaş (2007) tarafından Başkent Üniversitesi idari kadrosunda bulunan 130 kişiye anketin dağıtımı yapılmıştır. Ölçeğin Türk katılımcılardan elde edilen puanların oluşturduğu faktör yapılarını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi ve ortaya çıkan faktör yapısını sınamak için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Birbirinden oldukça farklı amaçlar için kullanılan bu iki faktör analizinin aynı çalışmada kullanılmasının nedeni özgün formu yurt dışında geliştirilen ROCI II'nin Türk katılımcılar üzerindeki yapısını keşfederek açığa çıkarmaya çalışmak ve özgün faktör yapısının Türk katılımcılardan elde edilen verilerle sağlanıp sağlanmadığı kontrol etmektir. Yapılan faktör analizleri sonucunda üç maddenin birden fazla faktörde yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Bu maddeler ölçekten çıkarılarak 25 maddeyle yeniden yapılan analiz sonucunda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik sonuçlarından elde edilen veriler, ölçeğin Türkiye'de çatışma çözme stilleri konusu üzerinde yapılacak çalışmalarda kullanılabileceğini göstermektedir (Altıntaş, 2007:91).

Bu çalışmada Altıntaş'tan (2007) alınan ölçeğin toplam ve alt boyutlarının ayrı ayrı alfa değerleri hesaplanmıştır. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlık katsayıları; "İşbirliği" alt boyutu için .83, "Uzlaşma" alt boyutu için .68, "Kaçınma" alt boyutu için .71, "Hükmetme" alt boyutu için .61, "Uyma" alt boyutu için .61 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise .81 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik sonuçlarından elde edilen veriler ölçeğin Türkiye’de çatışma çözme stilleri konusu üzerinde yapılacak çalışmalarda kullanılabileceğini göstermektedir. Buna göre, 1,4,5,10,19,20,25. maddeler “işbirliği”; 6, 12, 13. maddeler “uzlaşma”; 3,14,15,23, 24. maddeler “kaçınma”; 7,8,16,18,22. maddeler “hükmetme” ve 2,9,11,17,21. maddeler “uyuma” davranışlarını ölçmektedir.

3.3.3 Kişisel Bilgi Formu

Ölçeğin kişisel bilgiler bölümü araştırmacı tarafından uygulayıcıların çeşitli kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçme aracıta öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları ve branşları sorulmuştur.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Bu araştırma, 2012-2013 öğretim yılında Van İli, Erciş İlçesi'nde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, literatür taraması yapılmış, araştırma belirli bir teorik temele dayandırılmıştır. Ölçme araçlarının uygulama izni (bkz. EK A) için araçların sahibinden ve Erciş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden yazışma yolu ile gerekli izinler alındıktan sonra 2013 Haziran ayında örnekleme yer alan ilkokul ve ortaokullara gidilerek öğretmenlere ölçme araçları uygulanmıştır. Araştırma ile ilgili uygulamalar tamamlandıktan sonra, veri toplama araçları kontrol edilmiş, tam doldurulmamış, hatalı veya rastgele doldurulmuş olanlar değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Sonuç olarak araştırmanın alt problemlerine ilişkin iş doyum anketinde 20, çatışma yönetimi anketinde 25 maddeye verilen öğretmen görüşleri değerlendirilmiştir. Ölçekler 5’li likert tipinde olduğundan öğretmen görüşleri iş doyum ölçeğinde “hiç memnun değilim” seçeneğinde 1, “ memnun değilim” seçeneğinde 2, “kararsızım” seçeneğinde 3 “memnunum” seçeneğinde 4, “çok memnunum” seçeneğinde 5 şeklinde; çatışma yönetimi ölçeğinde ise ”hiçbir zaman” seçeneğinde 1 “az” seçeneğinde 2, “ara sıra” seçeneğinde 3, “çoğunlukla” seçeneğinde 4 ve “her zaman” seçeneğinde 5 olarak puanlanmıştır. Bu puanlar SPSS 15.0 programına girilmiş ve araştırma verileri bu program aracılığıyla çözümlenmiştir. Verilerin analizinde öncelikle betimsel istatistik kullanılarak ölçeklerden elde edilen puan dağılımına bakılmıştır. Problem ve alt problemler de dikkate alınarak dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik

ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Öğretmenlerin çatışma çözme stratejilerinin ve iş doyumlarının cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “ilişkisiz örneklem t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin çatışma çözme stratejilerinin ve iş doyumlarının meslek hayatındaki toplam çalışma süresi ve yaş açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise varyans analizi kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulmak amacıyla Post hoc analizinde grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda Bonferroni testinden yararlanılmıştır. İş doyum ve çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise basit korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmadaki istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma sürecinde ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR:

Araştırmanın birinci alt problemi; "Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri düzeyleri nedir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Tablo 4.1'de öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen puan dağılımına ait betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4.1 İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okuldaki Meslektaşları İle Çatışma Yaşama Durumunda Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutlarına Yönelik Görüşleri

Stratejiler	\bar{X}	Ss	Ranj	Çarpıklık	Basıklık
İş doyum	68,18	11,6	61	-0,48	0,18
(1)İşbirliği	4,00	0,54	3,14	-0,75	2,19
(2)Uyma	2,89	0,57	3,6	-0,27	0,45
(3)Kaçınma	3,55	0,73	3,2	-0,39	-0,08
(4)Uzlaşma	4,01	0,61	3	-0,74	1,05
(5)Hükmetme	2,27	0,6	2,6	0,8	-0,04

Araştırma verilerinden elde edilen puan dağılımların parametrik testlerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için dağılımların çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık katsayılarının hepsinin -1, 1 sınırı içinde kalması dağılımların normalden aşırı sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Leech, Barrett ve Morgan, 2007).

Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda çatışma çözme stratejilerini kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ve hangi stratejiyi daha çok kullandıklarını belirlemek amacıyla varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.2 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	540,562	4	135,140	360,116	,000	1-2, 1-3, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-4, 3-5, 4-5
Gruplar içi	442,817	1180	0,375			
Toplam	983,379	1184				

*p<.05

Tablo 4.2'deki analiz sonuçlarında öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda çatışma stratejilerini kullanma düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir, $F(4, 1184) = 360.116$, $p < .001$, $\eta^2 = .98$. etki büyüklüğü incelendiğinde Cohen'e göre yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Cohen, 1988). Post hoc analizinde Bonferroni testi sonuçlarına göre öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda "işbirliği" stratejilerine ilişkin ortalamalarının ($\bar{x} = 4.00$) hükmetme ($\bar{x} = 2.27$) ($p = .000$), uyma ($\bar{x} = 2,89$) ($p = .000$) ve kaçınma ($\bar{x} = 3,55$) ($p = .000$) ortalamalarından istatistiksel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda uzlaşma stratejisi ortalaması ($\bar{x} = 4,01$), hükmetme ($\bar{x} = 2.27$) ($p = .000$), kaçınma ($\bar{x} = 3,55$) ($p = .000$) ve uyma ($\bar{x} = 2,89$) ($p = .000$) stratejileri ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Kaçınma stratejisi ortalamasının ($\bar{x} = 3,55$) ise uyma ($\bar{x} = 2,89$) ($p = .000$) ve hükmetme ($\bar{x} = 2.27$) ($p = .000$) stratejileri ortalamalarından istatistiksel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Uyma stratejisi ortalaması ise ($\bar{x} = 2,89$) hükmetme ($\bar{x} = 2.27$) ($p = .000$) stratejisi ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2 İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR:

Araştırmanın ikinci alt problemi; "Öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile çatışma yaşamaları durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri cinsiyet, medeni durum, yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?" biçiminde ifade edilmiştir.

a) Cinsiyet Değişkeni

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin İlişkisiz Örneklem T-Testi Sonuçları

Strateji	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
İşbirliği	Kadın	108	28,78	3,87	235	2,81	0,01*
	Erkek	129	27,40	3,66			
Uyma	Kadın	108	14,98	2,45	235	2,64	0,01*
	Erkek	129	14,02	3,07			
Kaçınma	Kadın	108	18,15	3,71	235	1,61	0,11
	Erkek	129	17,39	3,56			
Uzlaşma	Kadın	108	12,17	1,99	235	0,96	0,34
	Erkek	129	11,94	1,66			
Hükmetme	Kadın	108	11,33	2,86	235	-0,12	0,91
	Erkek	129	11,38	3,13			

*p<.05

Tablo 4.3'teki analiz sonuçları incelendiğinde kadın ($\bar{x} = 28,78$) ve erkek ($\bar{x} = 27,40$) işbirliği stratejisi ortalamalarında kadınlar lehine, kadın ($\bar{x} = 14,98$) ve erkek ($\bar{x} = 14,02$) uyma stratejisi ortalamalarında yine kadınlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür (p<.05). Kaçınma, uzlaşma ve hükmetme stratejileri ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>.05).

b) Medeni Durum Değişkeni

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin İlişkisiz Örneklem T-Testi Sonuçları

Strateji	Medeni durum	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
İşbirliği	Evli	107	28,27	3,32	235	,884	,377
	Bekar	130	27,83	4,17			
Uyma	Evli	107	14,24	2,80	235	-1,046	,296
	Bekar	130	14,63	2,87			
Kaçınma	Evli	107	17,67	3,77	235	-,235	,815
	Bekar	130	17,78	3,55			
Uzlaşma	Evli	107	12,19	1,65	235	1,113	,267
	Bekar	130	11,92	1,94			
Hükmetme	Evli	107	11,57	2,80	235	,984	,326
	Bekar	130	11,18	3,16			

*p<.05

Tablo 4.4'teki analiz sonuçları incelendiğinde medeni duruma göre öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin medeni durumunun kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamalar üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür ($p>.05$).

c) Yaş Değişkeni

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile incelenmiştir.

Gruplara ait kişi sayısı, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Strateji	Yaş	N	\bar{X}	Ss
İşbirliği	25'den az	44	3,97	0,50
	26-35 arası	158	4,04	0,49
	36 ve üstü	35	3,89	0,78
Uyma	25'den az	44	2,78	0,40
	26-35 arası	158	2,90	0,60
	36 ve üstü	35	3,01	0,57
Kaçınma	25'den az	44	3,37	0,80
	26-35 arası	158	3,59	0,73
	36 ve üstü	35	3,58	0,61
Uzlaşma	25'den az	44	3,98	0,55
	26-35 arası	158	4,01	0,61
	36 ve üstü	35	4,08	0,68
Hükmetme	(1) 25'den az	44	2,35	0,58
	(2) 26-35 arası	158	2,33	0,62
	(3) 36 ve üstü	35	1,89	0,38

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Yaşa Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

Strateji	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
İşbirliği	Gruplar arası	,717	2	,359	1,212	,300	
	Gruplar içi	69,258	234	,296			
	Toplam	69,975	236				
Uyma	Gruplar arası	,989	2	,495	1,541	,216	
	Gruplar içi	75,122	234	,321			
	Toplam	76,111	236				
Kaçınma	Gruplar arası	1,638	2	,819	1,553	,214	
	Gruplar içi	123,412	234	,527			
	Toplam	125,050	236				
Uzlaşma	Gruplar arası	,178	2	,089	,240	,786	
	Gruplar içi	86,442	234	,369			
	Toplam	86,620	236				
Hükmetme	Gruplar arası	6,133	2	3,067	9,092	,000	
	Gruplar içi	78,927	234	,337			
	Toplam	85,061	236				

*p<.05

Tablo 4.6'daki varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların öğretmenlerin yaşlarına göre sadece hükmetme alanında farklılık gösterdiği görülmektedir.

Hükmetme stratejisi puanlarına ilişkin Post hoc analizinde Bonferroni testi sonuçlarına göre yaşları 36 ve üstü öğretmenlerin ($\bar{x} = 1,89$) ortalamaları yaşları 25'den az olanlardan ($\bar{x} = 2,35$) ($p=0,001$) ve 26-35 yaş arası olanların ($\bar{x} = 2,33$) ($p=0,000$) ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür ($p<.05$).

e) Branş Değişkeni

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin İlişkisiz Örneklem T-Testi Sonuçları

Strateji	Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
İşbirliği	Sınıf	121	28,02	4,00	235,00	-,020	,984
	Branş	116	28,03	3,63			
Uyma	Sınıf	121	14,28	2,78	235,00	-,967	,334
	Branş	116	14,64	2,91			
Kaçınma	Sınıf	121	17,28	3,79	235,00	-1,970	,051
	Branş	116	18,21	3,43			
Uzlaşma	Sınıf	121	11,98	1,92	235,00	-,507	,612
	Branş	116	12,10	1,71			
Hükmetme	Sınıf	121	11,22	3,18	235,00	-,709	,479
	Branş	116	11,50	2,81			

*p<.05

Tablo 4.7'deki t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların branşa göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmüştür (p>.05).

4.3 ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR:

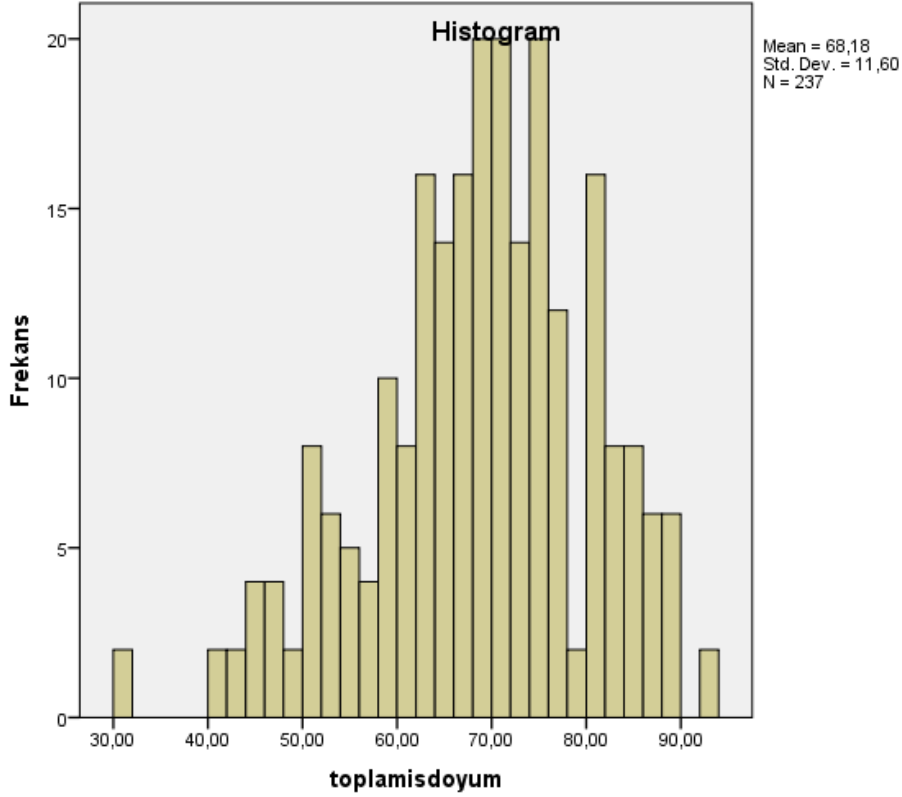
Araştırmanın üçüncü alt problemi; "Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri test ve madde ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

4.8 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Betimsel İstatistikler	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	68,1814	0,75351
Medyan	69	
Varyans	134,564	
Standart Sapma	11,60019	
Minimum	31	
Maximum	92	
Ranj	61	
Çarpıklık	-0,481	0,158
Basıklık	0,184	0,315

Öğretmenlerinin toplam iş doyumlarına ait puan dağılımı şekil 4.1'deki gibidir.



Şekil 4.1 İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Toplam İş doyumlarına Ait Puan Dağılımı Grafiği

Dağılıma ilişkin histogram grafiği ve betimsel istatistikler incelendiğinde öğretmenlerin iş doyum puanlarının hafif sola çarpık ve sivri olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin ölçek ortalamasının üstünde puanlar aldığı bir göstergesidir. Öğretmen görüşlerinin dağılımdaki tam yerini belirlemek amacıyla madde ortalamaları ve genel ortalama incelenmiştir.

Tablo 4.9 İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Madde Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	\bar{X}	Ss	Düzye
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,32	1,040	Kararsızım
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	3,70	1,003	Memnunum
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,63	1,092	Memnunum
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	3,26	1,302	Kararsızım
5. Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından	3,33	1,113	Kararsızım
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,27	1,022	Kararsızım
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından	3,52	1,095	Çok Memnunum
8. Bana iş güvenliği sağlaması bakımından	3,62	,943	Memnunum
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	4,24	,778	Çok Memnunum
10. Kişilere ne yapacaklarımı söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,69	,940	Memnunum
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,71	1,230	Memnunum
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	3,22	1,059	Kararsızım
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	2,38	1,204	Memnunum Değilim
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	2,73	1,229	Kararsızım
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,41	1,073	Memnunum
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,72	1,058	Memnunum
17. Çalışma şartları bakımından	2,95	1,215	Kararsızım
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından	3,48	,990	Memnunum
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,04	1,151	Kararsızım
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,96	,933	Memnunum

Tablo 4.9’a göre öğretmenlerin “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” maddesine (13. maddeye) ilişkin görüşlerinin *memnun değilim* olduğu; 1,4,5,6,12,14,17,19. maddelere ilişkin görüşlerinin *kararsızım* olduğu; 2,3,8,10,11,15,16,20. maddelere ilişkin görüşlerinin *memnunum* olduğu ve “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından” maddesine (9. maddeye) ve “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından” maddesine (7. maddeye) ilişkin görüşlerinin *çok memnunum* şeklinde olduğu görülmektedir.

Maddelere ilişkin ortalamalar incelendiğinde maddelere ait genel ortalamasının $\bar{x} = 3,41$ olduğu, aynı zamanda Tablo 4.8'de öğretmenlerin iş doyum ortalamalarının $\bar{x} = 68,18$ olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin puan ortalaması 61 puanın üzerinde olduğu için araştırmaya katılan öğretmenler iş doyumunu yaşıyor denilebilir. Bu bulgu da araştırmaya katılan öğretmenlerin yaptıkları işten memnun olduklarını yani iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4 DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR:

Araştırmanın dördüncü alt problemi; "Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri cinsiyet, medeni durum, yaş ve brans değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?" biçiminde ifade edilmiştir.

a) Cinsiyet Değişkeni

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait ortalamaların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	sd	t	P
Kadın	108	70,03	10,77	235	2,273	0,024*
Erkek	129	66,62	12,06			

*p<.05

Tablo 4.10'da verilen analiz sonuçları incelendiğinde kadınların iş doyum ortalamalarının ($\bar{X} = 70,03$) erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X} = 66,62$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde büyük olduğu görülmüştür (p=.024<.05).

b) Medeni Durum Değişkeni

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait ortalamaların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni durum	N	\bar{X}	Ss	sd	t	P
Evli	107	69,72	11,39	235	1,873	0,062
Bekar	130	66,90	11,65			

Tablo 4.11'deki t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyum ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmüştür ($p=.062>.05$).

c) Yaş Değişkeni

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait ortalamaların öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile incelenmiştir.

Gruplara ait kişi sayısı, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumlarının Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş	N	Ortalama (\bar{X})	Standart sapma (Ss)
İş doyum	(1) 25'den az	44	70,36	10,21
	(2) 26-35 arası	158	68,52	12,25
	(3) 36 ve üstü	35	63,91	9,17

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait ortalamaların öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Gruplar arası	864,831	2	432,415	3,275	,040	1-3*
Gruplar içi	30892,368	234	132,019			
Toplam	31757,198	236				

* $p<.05$

Tablo 4.13'te verilen varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin iş doyum puanlarına ait ortalamaların yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

İş doyum puanlarına ilişkin Post hoc analizinde Bonferroni testi sonuçlarına göre yaşları 25'den az olan öğretmenlerin ($\bar{x} = 70,36$) ortalamalarının 36 ve üstü yaşta olan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{x} = 63,91$) ($p=0,042$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

d) Branş Değişkeni

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ait ortalamaların branşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14 İlkokul Ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	sd	t	P
Sınıf	121	66,11	11,42	235	-2,853	0,005*
Branş	116	70,34	11,43			

*p<.05

Tablo 4.14'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde iş doyumuna ait sınıf ($\bar{X} = 66,11$) ve branş ($\bar{X} = 70,34$) öğretmenleri ortalamalarında branş öğretmenleri lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ($p=.005<.05$).

4.5 BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR:

Araştırmanın beşinci alt problemi; "Öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek analiz edilmiştir.

Tablo 4.15 İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri

		İşbirliği	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
İş doyum	R	,297**	,114	,080	,235**	-,005
	P	,000	,081	,220	,000	,943
	N	237	237	237	237	237

Öğretmenlerin iş doyumunu puanlarıyla çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler tablo 4.15'te verilmiştir. Tablo 4.15 incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumunu puanlarıyla çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği stratejisi ($R=0,297$, $p< 0,001$) ve uzlaşma stratejisi ($R=0,235$, $p<0,001$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte iş doyum puanlarıyla çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği stratejisi arasındaki ilişkinin determinasyon katsayısı $r^2= 0,09$ olarak ve uzlaşma stratejisi arasındaki ilişkinin determinasyon katsayısı $r^2= 0,06$ olarak hesaplanmıştır.

BÖLÜM 5: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sürecinden elde edilen bulgular tartışılmakta, sonuçlar ve bu sonuçlar kapsamında uygulayıcılar ile araştırmacılar için bazı önerilere yer verilmektedir.

5.1 TARTIŞMA

Araştırmada ilkökul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumunu düzeyleri cinsiyet, medeni durum, yaş ve branş değişkenlerine göre incelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmıştır. Aşağıda araştırmaya ilişkin bulgular alanyazınla desteklenerek ve yorumlanarak verilmektedir.

Araştırmanın birinci alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre; çatışma durumunda öğretmenler tarafından çatışma yönetimi stratejilerinden en fazla işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin kullanıldığı bunları sırasıyla kaçınma ardından uyma stratejisinin takip ettiği en az ise hükmetme stratejisinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

Altuntaş (2008) araştırmasında öğretmenlerin sık sık bütünleştirme (işbirliği) ve uzlaşma, bazen kaçınma, hükmetme ve uyma stillerini uyguladıkları bulgusunu elde etmiştir. Şirin (2008) yaptığı araştırmada yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme olduğunu saptamıştır. Günbayı ve Karahan (2006) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler çatışma yönetim etkenlerinden tümleştirme etkeninde “çok yüksek”, uzlaşma etkeninde “yüksek” ve kaçınma etkeninde “yüksek”, ödün verme etkeninde “orta”, hükmetme etkeninde “düşük” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Karip (2002), araştırmasında öğretmenlerin sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve en düşük oranla hükmetme stratejilerini kullandıkları bulgusunu elde etmiştir. Özmen (1997), akademik personellerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin; sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün

verme, kaçınma ve hükmetme olduğu bulgusunu elde etmiştir. Gümüseli'nin (1994) yaptığı araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini 'çoğunlukla', ödün verme ve kaçınma stillerini 'arasıra', hükmetme stilini ise 'az' derecede kullandıklarını algılamışlardır. Yapılan değerlendirmelerde en fazla kullanılan stil sıralamasında ilk sırayı tümleştirme (işbirliği), ikinci sırayı da uzlaşma almıştır. En az kullanılan stil ise hükmetme stili olmuştur. Bahsi geçen araştırmalardan elde edilen bulgular bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Güllüoğlu (2013) ise araştırmasında çatışma yönetiminde öğretmenlerin yüksek bir oranının 'uzlaşma' stratejisini kullandığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin ikinci sırada 'hükmetme' stratejisini, üçüncü sırada 'bütünleştirme' stratejisini, dördüncü sırada 'uyma' stratejisini kullanırken en az 'kaçınma' stratejisini kullandıklarını saptamıştır. Bu bulgu ise bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermemektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin çatışma çözümünde en fazla bütünleştirme (problem çözme) ve uzlaşma stratejilerini kullandıkları görülmektedir. '*Problem Çözme*' stratejisinin öğretmenler tarafından en çok kullanılan iki stratejiden biri olmasıyla ilgili olarak, öğretmenlerin kendi aralarında çıkan anlaşmazlıkları yapıcı bir biçimde ele aldıkları ve çatışmanın kalıcı olarak giderilmesi için bu stratejiyi tercih etme yönünde bir tutum sergiledikleri yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin hem kendilerinin hem de çatışma yaşadıkları meslektaşlarının çıkarlarına ilgilerinin yüksek olduğu, karşı tarafa empati gösterdikleri, iyi iletişim ve gelecekteki karşılıklı etkileşim için, ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutan başarılı çözümler üretme üzerinde yoğunlaştıkları sonucu çıkartılabilir. '*Uzlaşma*' stratejisinin öğretmenlerin en çok kullandığı diğer strateji olması, onların çatışmaları çözümlerken çatışma yaşadıkları meslektaşlarıyla ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendilerince önemli olan bazı konularda isteklerinden ödün verdiklerini ve özveride bulduklarını göstermektedir.

Hofstede'in oluşturmuş olduğu kültür boyutu içerisinde yer alan bireyselci ve kolektivist özelliklerin ağır bastığı toplumlarda tercih edilen çatışma yönetimi stratejileri farklılık göstermektedir. Öyle ki, bireysel kültürün ağır bastığı ortamlarda, kişiler kendi istek, amaç, ihtiyaç ve başarılarını grubun çıkarlarından üstün tutarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu tür toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi olarak hükmetme ya da uyma stratejileri uygulanmaktadır. Ortaklaşa (kolektivist) kültürün yaşandığı ortamlarda ise grubun çıkarı, amaçları ve başarısı kişisel çıkarlardan daha

önceliklidir. Bu tür toplumlarda daha çok bütünleşme ve uzlaşmaya dayalı stratejilerin uygulandığı saptanmıştır (Kaushal ve Kwantes, 2006:582; akt. Güllüoğlu, 2013:196). Türk toplumunda da kolektivist kültüre ait davranışların ağır basmasından dolayı öğretmenlerin buldukları okul toplumunda da ortaklaşa kültürün ağır bastığı ve öğretmenlerin okulun çıkar ve amaçlarını kendi şahsi çıkarlarından daha öncelikli tuttukları söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin çatışma çözme stratejisi olarak bütünleşme ve uzlaşma stratejilerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu bulgu Hofstede'in ortaklaşa kültürün yaşandığı toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi olarak bütünleşme ve uzlaşmaya dayalı stratejilerin uygulandığı yönündeki görüşü ile örtüşmektedir.

Bu bulgulara bakarak, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yararına, yapıcı ve insan ilişkileri ağırlıklı bir çatışma yönetimi stratejisi izlediği sonucuna varılabilir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre '*hükmetme*' stratejisi diğer stratejilere kıyasla daha az kullanılmaktadır. Bu bulgu değerlendirildiğinde öğretmenlerin karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeksizin sadece kendi amaçlarına ve çıkarlarına göre sorunu çözmeye çalışmadıkları, karşı tarafın istek ve çıkarlarını da göz önünde bulundukları görülmektedir. Ayrıca genelde yöneticilerle öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda kullanıldığı görülen hükmetme stratejisinin bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre en az kullanılan strateji olmasının, öğretmenlerin kendi aralarında ast üst ilişkisi olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların *cinsiyete* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarında 'işbirliği' ve 'uyma' stratejilerinin kullanım ortalamalarına bakıldığında bu stratejileri kadınların erkeklere göre daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Güllüoğlu (2013) araştırmasında 'işbirliği' ve 'uzlaşma' stratejileri alt boyutlarında kadın öğretmenlerin lehine anlamlı fark olduğunu saptamıştır. Elde edilen bulgu, bu araştırmadaki "kadın öğretmenler erkeklere göre problem çözme stratejisini daha fazla kullanmaktadır" bulgusuna paraleldir. Buna karşın Uysal (2012) araştırmasında kaçınma, uyma, uzlaşma stratejileri alt boyutlarında erkek öğretmenler lehine; Altuntaş (2008), uyma stratejisi alt boyutunda erkek öğretmenler lehine; Özgan (2006)

hükmetme ve uyma stratejileri alt boyutlarında erkek öğretmenler lehine; Günbayı ve Karahan (2006) uzlaşma stratejisi alt boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı fark bulmuşlardır.

‘İşbirliği’ stratejisinin kullanım ortalamalarına bakıldığında kadın öğretmenlerin çatışmayı çözme sürecinde hem kendilerine hem de çatışma yaşadıkları karşı tarafa yönelik ilgilerinin erkek öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadın öğretmenlerin etkili bir çözüm üretebilmek için karşı tarafla bilgi paylaşımına, alternatiflerin üretilmesine, farklılıkların sorgulanmasına ve işbirliği yapmaya erkek öğretmenlere göre daha çok önem verdikleri düşünülebilir. Böylelikle kadın öğretmenlerin meslektaşlarıyla aralarında çıkan sorunlara kalıcı çözümler getirme eğiliminde oldukları yorumu yapılabilir.

‘Uyma’ stratejilerinin kullanım ortalamalarına bakıldığında kadınların erkeklere göre daha büyük oranla, çatışma yaşadıkları karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması durumunda kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçtikleri, karşı tarafa boyun eğerek kendilerinden ödün verdikleri düşünülebilir. Kadın öğretmenlerin karşı tarafla olan ilişkilerin korunmasına, kendi beklentilerinin karşılanmasına verdikleri önemden daha çok önem verdiği, karşı tarafı memnun edip onlara taviz verme durumunun da onların erkeklere göre yapı olarak daha fedakâr olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların *medeni duruma* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları incelendiğinde evli ve bekar öğretmenlerin ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

Karataş (2007) da araştırmasında öğretmenlerin medeni durumları ile çatışmayı yönetim biçimleri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Karataş’ın (2007) elde ettiği bu bulgu bu araştırmanın bulgusunu desteklemektedir. Altuntaş (2008) ise araştırmasında kaçınma ve uyma stratejileri alt boyutunda evliler lehine anlamlı bir fark bulmuştur.

Araştırma bulgularına göre medeni durum değişkeninin öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini etkilemediği sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamalar *yaşlarına* göre sadece hükmetme alanında farklılık göstermektedir.

Hükmetme stratejisi puanlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre yaşları 36 ve üstü olan öğretmenlerin ortalamalarının yaşları 25'den az olanlardan ve 26-35 yaş arası olanların ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş değişkeninin çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkisine ilişkin birbiriyle çelişkili araştırma bulgularının olduğu görülmektedir. Altuntaş (2008) ve Savran (2009) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yaman ve Türker (2011) tarafından yapılan araştırmada ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin uyma stratejilerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenler yaşları ilerledikçe hükmetme stratejisini daha az kullanmaktadırlar. Bu bağlamda ileri yaştaki öğretmenlerin yaşça küçük öğretmenlere göre kazanma, rekabet ve baskı yapma davranışlarını daha az kullandıkları söylenebilir. Yaşça küçük öğretmenlerin ise tecrübesizlik, varlıklarını okul içinde hissettirme, kendilerini çevrelerine kabul ettirme, otorite kurmaya çalışma gibi nedenlerle bu stratejiyi daha fazla tercih ettikleri düşünülebilir.

Öğretmenlerin çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ait ortalamaların *branşlara* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları incelendiğinde sınıf ve branş öğretmenlerinin ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

Altuntaş (2008) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bütün branşlara göre stratejilerin uygulanma sıklığı arasında anlamlı bir fark yoktur bulgusu bu araştırmanın bulgusuyla paralellik göstermektedir. Buna karşılık Özgan (2006) araştırmasında sınıf öğretmenlerinin uyma stratejisini Türkçe-sosyal bilgiler, matematik-fen ve teknoloji öğretmenlerinden daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Güllüoğlu (2013) ise araştırmasında sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre bütünleştirme stratejisini kullanma yoğunluğunun daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Araştırma bulgularına göre branş değişkeninin öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini etkilemediği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin yaptıkları işten memnun oldukları yani iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yılmaz (2010) ve Meziroğlu (2005) da

yaptıkları araştırmalarda araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş doyumlarının yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Belirtilen araştırmalardaki bulgular bu araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” maddesine (13. maddeye) ilişkin görüşlerinin *memnun değilim* olduğu, “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından” maddesine (7. maddeye) ve “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından” maddesine (9. maddeye) ilişkin görüşlerinin *çok memnunum* şeklinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip maddelerin 7. ve 9. maddeler olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre öğretmenler mesleklerinden, mesleklerinin kendilerine, vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme ve başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı tanınması açısından çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yaptıkları işin ahlaki bir değer taşıması ve kendilerine başkaları için faydalı olabilme şansı sunması öğretmenlerin işlerinden memnuniyet duymalarını sağlamaktadır. En düşük ortalamaya sahip madde ise 13. madde olarak görülmektedir. Yani öğretmenler yaptıkları iş için aldıkları ücretten memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu Çetin (2007), Koustelios (2001), Sarpkaya (2000) ve Graham ve Messner (1998) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Bu araştırmacılar da öğretmenlerin işleri ile ilgili ücret boyutunda memnuniyetsizlik yaşadıklarını saptamışlardır.

Öğretmenlerin yaşadığı memnuniyetsizliğin sebebinin icra ettikleri bu önemli göreve karşılık hak ettikleri kadar ücret alamamaları sebebiyle yaşam kalitelerinin düşük olması ayrıca kendi eğitim seviyelerinden daha düşük eğitim seviyesine sahip bazı işçilerin veya devlet memurlarının yaptıkları işler karşılığında öğretmenlerle ortalama aynı düzeyde veya daha yüksek ücret almaları olduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmenlere verilen ek ders adı altındaki ödemenin az olması, izinli olunan günlerde bu ödemede büyük oranlarda kesintiler yapılması bu memnuniyetsizliğin nedeni olarak düşünülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ücret konusunda memnuniyetsizliği olsa da araştırmada genel iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulların fiziksel koşullarının, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olması, yaptıkları işin kendilerine iş güvenliği sağlanması ve olumlu örgüt iklimi gibi faktörler bu sonuca neden olmuş olabilir. Bu durum ücret

konusundaki memnuniyetsizliğin tek başına iş doyumsuzluğuna yol açmadığını göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri *cinsiyete* göre irdelendiğinde kadınların iş doyumu ortalamalarının erkeklerin ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yılmaz (2010) da araştırmasında kadın lise öğretmenlerinin erkek lise öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde iş doyumu yaşadıklarını tespit etmiştir. Canbay (2007) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin erkeklere göre yaptıkları işe ilişkin daha çok doyum aldıkları istatistiksel olarak saptanmıştır. Koustelios (2001) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde iş doyumu yaşadıklarını tespit etmiştir. Johnson (1991) tarafından yapılan çalışmada da kadın öğretmenlerin, mesleğin görev ve sorumluluklarından duydukları doyumun erkek öğretmenlere göre daha çok olduğu saptanmıştır. Eldeki araştırma bulgusu Yılmaz (2010), Canbay (2007), Koustelios (2001), Johnson (1991)'in sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet değişkeninin iş doyumu üzerindeki etkisine ilişkin birbiriyle çelişkili araştırma bulgularının da olduğu görülmektedir. Altıntaş (2007) araştırmasında erkek öğretmenlerin işlerinden aldıkları doyumun kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kılıç (2011) ise yaptığı çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerinin iş doyumu üzerindeki ilişkisine bakılınca cinsiyet ile iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini saptamıştır.

Araştırma bulgusu değerlendirilecek olursa, kadın öğretmenlerin erkeklere göre sosyal rollerinin farklı oluşu işle ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeni ile işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları bu nedenle iş doyumu düzeylerinin erkeklere oranla nispeten daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Dördüncü alt probleme ilişkin olarak öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri *medeni duruma* göre irdelendiğinde öğretmenlerin iş doyum ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmüştür.

Gündüz (2008) araştırmasında öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlere ilişkin algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığını ve yine benzer şekilde Canbay (2007) da araştırmasında evli ve bekar öğretmenlerin genel iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını saptamıştır. Oshagbemi' nin (1997) ünvanın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasına göre de medeni durumun iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Oshagbemi,1997; akt.Sun, 2002:41). Eldeki araştırma bulgusu, Kılıç (2011), Gündüz (2008), Koustelios (2001), Canbay (2007) ve Oshagbemi'nin (1997) sonuçlarıyla birbirine paraleldir.

Araştırma bulgularına göre medeni durum değişkeninin tek başına öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığı düşünülmektedir. Bunun sebebi olarak da araştırmaya katılan öğretmenlerin özel hayatlarını iş yaşamlarına karıştırmadıkları varsayılarak, medeni durumun kişinin işiyle olan ilişkilerinde kişinin işine karşı tutumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemediği söylenebilir.

Dördüncü alt probleme ilişkin olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyum puanlarına ait ortalamaların *yaşlarına* göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre yaşları 25'den az olan öğretmenlerin iş doyum ortalamalarının 36 ve üstü yaşta olan öğretmenlerin iş doyum ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yapılan diğer araştırmalara ait bulgular incelendiğinde araştırmanın bu bulgusuyla paralellik göstermedikleri görülmektedir. Canbay (2007) tarafından yapılan araştırmada 41 ve üzeri yaş grubunda olan öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı bulunmuştur. Çetin (2007) de yaptığı araştırmasında yaş ilerledikçe iş doyum düzeyinin yükseldiğini tespit etmiştir. Tunacan (2005) ve Sarpkaya (2000) ise araştırmalarında öğretmenlerin iş doyumlarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerden yaşı küçük olanların iş doyum düzeyleri yaşı ilerlemiş olanlarıkinden daha yüksektir. Bu durumun öğretmenlerin yaşları ve buna bağlı olarak kıdemleri arttıkça kendi işleri ile ilgili beklenti düzeylerinin de yükselmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Meslekteki ilerleme ve gelişimin, terfilerin ve ücret faktörünün yaş artışıyla doğru orantılı bir şekilde artmaması, memnuniyetsizlik yaratan olumsuz durumların zamanla

düzelmemesi ve her geçen yıl daha da birikmesi, beklentilerin ve isteklerin gerçekleşmemesi zaman geçtikçe öğretmenlerin motivasyonunu azaltıp iş doyumsuzluğuna neden olabilir. Meslek hayatına yeni başlayan genç yaştaki öğretmenler ise görevlerine atanabilmenin verdiği mutluluk ve heyecanla işlerini daha ilginç ve çekici görüyor olabilirler. Bununla birlikte beklentilerini daha düşük tutuyor, yaşadıkları olumsuzlukları daha az önemsiyor, ayrıca daha idealist oldukları için olumsuz durumlara karşı daha dirençli olup bunlarla daha kolay başa çıkıyor olabilirler.

Dördüncü alt probleme ilişkin olarak öğretmenlerin iş doyumunu *branşlarına* göre irdelendiğinde iş doyumuna ait sınıf ve branş öğretmenleri ortalamalarında branş öğretmenleri lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür.

Literatür incelendiğinde branş değişkeninin iş doyumuna üzerindeki etkisiyle ilgili birbirinden farklı bulgular elde edilmiştir. Kılıç (2011) araştırmasında iş doyum düzeylerinin aritmetik ortalamalarına göre sınıf öğretmenlerinin iş doyum seviyelerinin branş öğretmenlerinin iş doyum seviyelerinden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Canbay (2007) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin branşları bakımından iş doyumlarında istatistiksel anlamda farklılık olmadığını belirlemiştir. Gündüz'ün (2008) araştırmasında da öğretmenlerin iş doyumlarının branşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bahsi geçen çalışmalardan elde edilen bulgular bu çalışmadan elde edilen bulguyla örtüşmemektedir.

Bu çalışmanın analiz sonuçlarına göre branş öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonucun öğretmenlerin çalıştıkları bölgeden kaynaklandığı düşünülmektedir. İlk atanması veya zorunlu hizmet görevi doğu illerine yapılan sınıf öğretmenlerinin istedikleri bölgelere atanmaları branş öğretmenlerine göre çok daha zordur. Doğu illerinde sınıf öğretmeni açığının çok olması, batı illerine atanabilmek için oldukça yüksek hizmet puanlarına sahip olunması gerekliliği sınıf öğretmenlerinin uzun yıllar doğuda çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Atandıkları yerlerin çalışma süreleri belirsiz olduğu için öğretmenler geleceğe dair planlar yapamamakta, ailelerinden uzakta zorlu koşullarda yaşamaktadırlar. Doğuda çalışan branş öğretmenleri ise istedikleri bölgelere sınıf öğretmenlerine göre daha kısa zamanda atanabilmektedirler. Çalışmak istemedikleri bölgelerde uzun süre çalışmak zorunda kalan sınıf öğretmenlerinin zamanla iş doyumları azalabilir. Ayrıca sınıf öğretmenleri öğrencilerle onların yaşadıkları bölgeden

kaynaklanan bazı sorunlar da yaşamaktadırlar. Sınıf öğretmenlerinin ilkokula yeni başlayan öğrencilerle ilgili yaşadıkları en büyük sıkıntılardan biri de öğrencilerin büyük çoğunluğunun Türkçe bilmemeleri veya konuşmakta sıkıntı yaşamalarıdır. Çocuklar okul hayatına başlamadan önce ailesiyle ve yakın çevresiyle farklı bir dil konuştukları için okulda kendilerini ifade etmekte ve öğretmenini anlamakta zorluk yaşamaktadırlar. Bu nedenle sınıf öğretmenleri müfredatta belirtilen konuları zamanında işlemeye başlayamamakta öncelikle öğrencilere dil eğitimi vermek zorunda kalmaktadırlar. Öğrencilere asıl kazandırmak istedikleri davranışları dil engelinden dolayı zamanında ve yeterince kazandıramama öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmesine sebep olabilir ve bu durum iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Fakat öğrenciler ortaokula geçtiklerinde dil problemini aştıkları için branş öğretmenleri böyle bir sorunla karşı karşıya kalmamaktadırlar.

Araştırmanın beşinci alt problemi doğrultusunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin iş doyumunu puanlarıyla çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çatışma çözme stillerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemiş olan araştırma sayısının son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Canlı (2001) araştırmasında çatışma yönetimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş doyumunu ile bazı başa çıkma tarzlarının ilişkili olduğunu görmüştür. Buna göre, iş doyumunu ile problem çözme ve uzlaşma stratejilerinin arasında olumlu, kaçınma stratejisi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine Altıntaş (2007) tarafından vakıf üniversitesi idari kadrosunda bulunan çalışanların iş doyumunu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörler incelenmiş, elde edilen sonuçlara göre iş doyumunu üzerinde, çatışma çözme stillerinden işbirliği-uzlaşmanın pozitif ve anlamlı, uyma çatışma çözme stiline ise negatif ve anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Özdemir (2008) de araştırmasında endüstri meslek ve teknik liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin kurum içi çatışmaları yönetme stillerini ve çatışma yönetiminin eğitimcilerin iş tatminine etkisinin neler olduğunu incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre problem çözme, kaçınma ve hükmetme stratejileri ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eldeki araştırma bulgusu, Özdemir (2008), Altıntaş (2007) ve Canlı (2001) tarafından yapılmış olan çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin meslektaşları ile çatışma yaşama durumunda kullandıkları problem çözme ve uzlaşma stratejileri ile iş doyum puanları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, dolayısı ile çatışmalarda problem çözme ve uzlaşma stratejilerinden yararlanan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin iş doyumları üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde işbirliği ve uzlaşma stratejilerini kullanan kişilerin işlerinden daha fazla memnuniyet duydukları söylenebilir. Bu ğretmenlerin okullarına daha bağlı oldukları, iş performanslarının daha yüksek olduğu ve daha üretken bireyler oldukları ileri sürülebilir.

Çatışma yönetiminde problem çözme stratejisini kullanan öğretmenler, kendi aralarında çıkan uyuşmazlıkları çözerken hem meslektaşlarının çıkarlarına hem de kendi çıkarlarına yüksek düzeyde ilgi göstererek problemin temelindeki nedenlere inip, çözüm için ne yapılabilceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. İyi iletişim ve gelecekteki karşılıklı etkileşim için, ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutarak probleme her iki taraf için de kabul edilebilir etkili ve kalıcı bir çözüm üretirler. Karşılıklı güven ve açıklığın hkim olduğu iletişim tarzı ile anlaşmazlıklara her iki tarafı da memnun edecek başarılı çözümler üretilen okul toplumlarında da çatışma yaratacak durumlar ortadan kalkacak, örgüt çalışanları arasındaki iş ve arkadaşlık ilişkileri gelişecek, iletişim kuvvetlenecektir. Böylece alışan öğretmenlerin işlerine bağlılıkları ve adanmışlıkları artacak, örgüt için daha faydalı, daha verimli ve üretken bireyler olabileceklerdir. Bu durum da öğretmenlerin iş doyumlarının artmasını sağlayacak ve örgüt verimliliğine katkıda bulunacaktır.

5.2 SONUÇLAR:

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

1. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri meslektaşlarıyla çatışma yaşama durumunda çatışma yönetimi stratejilerinden en fazla işbirliği ve uzlaşma stratejilerini kullanmakta bunları sırasıyla kaçınma ardından uyma stratejisi takip etmekte en az ise hükmetme stratejisini kullanılmaktadırlar.

2. Çatışma durumunda kadınlar 'işbirliği' ve 'uyuma' stratejilerini erkeklere göre daha fazla kullanmaktadırlar.
3. Evli ve bekar öğretmenlerin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark yoktur.
4. Yaşları 36 ve üstü olan öğretmenler hükmetme stratejisini yaşları 25'den küçük olan ve yaşları 26-35 arası olan öğretmenlere göre daha az kullanmaktadırlar.
5. Sınıf ve branş öğretmenlerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark yoktur.
6. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri yüksektir. Yaptıkları işin ahlaki bir değer taşıması ve başkaları için bir şeyler yapabilme şansı tanınması öğretmenlerin işlerinden yüksek düzeyde memnuniyet duymalarını sağlamaktadır. Fakat yaptıkları işten aldıkları ücret öğretmenlerin işleriyle ilgili memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olmaktadır.
7. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş doyumu düzeyleri daha yüksektir.
8. Evli ve bekar öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark yoktur. Medeni durum değişkeni öğretmenlerin iş doyumlarını etkilememektedir.
9. Yaşları 25'ten küçük olan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri 36 ve üstü yaşta olan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinden daha yüksektir.
10. Branş öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri sınıf öğretmenlerine göre daha yüksektir.
11. Öğretmenlerin iş doyumu puanlarıyla tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinden işbirliği ve uzlaşma stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5.3 ÖNERİLER:

Aşağıda araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

5.3.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler:

1. Bu çalışmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden çatışma durumunda işbirliği ve uzlaşma stratejilerini kullananların, iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenler iş doyumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip

olan problem çözmeye ve uzlaşma stratejilerini etkili bir şekilde kullanmayı öğrenip, meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetirken bu stratejileri kullanabilirler.

2. Yaşça küçük öğretmenler “hükmetme” yöntemini ileri yaştaki öğretmenlere kıyasla daha fazla kullanmaktadırlar. Bu öğretmenlere empati ve iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik bilgi ve beceri kazandırıcı hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Ancak bu hizmet içi eğitim programları dramalarla ve örnek olaylarla zenginleştirilerek daha cazip ve etkili hale getirilmelidir.
3. İş doyum düzeyleri kadınlara göre daha düşük olan erkek öğretmenlere, branş öğretmenlerine göre daha düşük olan sınıf öğretmenlerine ve yine iş doyumları yaşça küçük öğretmenlere göre daha düşük olan ileri yaştaki öğretmenlere iş yaşamları ile ilgili sorunlarının dinlenebileceği toplantılar düzenlenip, iş doyumlarını yükseltmeye yönelik eğitim programları verilebilir.
4. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler yaptıkları iş için aldıkları ücret konusunda memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Bu nedenle adil bir ücret politikası uygulanarak öğretmenlerin maaşlarında iyileştirmeler yapılmalı, ücretlerinde uygulanan kesintiler düzenlenmeli, sosyal imkânları arttırılmalı, maddi konuda gerekli doyuma ulaşmaları için hedefler geliştirilmelidir.
5. İş doyumunu ve çatışma yönetimi konusu ile ilgili yayınlar okullarda öğretmenlerin kolayca ulaşabileceği yerlerde bulundurulmalıdır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin bu yayınlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.
6. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttıran veya azaltan etmenlerin neler olduğunu bulmaya yönelik yapılmış yayınlar incelenmeli ve bu çalışma sonuçları göz önünde bulundurularak öğretmenlerin iş doyum düzeyini arttıracak girişimlerde bulunulmalıdır.
7. Okullarda karşılaşılan çatışma durumları belirlenip, bu örgütsel çatışmaların nedenleri ve etkili yönetimi konusunda tüm öğretmenlere ve idarecilere yönelik çatışma çözme programları veya seminerler düzenlenmeli, hizmet içi eğitim kursları verilmelidir. Ayrıca etkin katılımın sağlanabilmesi için bu etkinlikler cazip ve etkili hale getirilmelidir. Bu çalışma ve literatürde yer alan konuyla ilgili yapılmış diğer çalışmalar çatışma ve çatışma yönetimi konularında hazırlanacak eğitim programlarına kaynak teşkil edebilir.

5.3.2 Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. İş doyumunu ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki konusunda yapılmış araştırma sayısı son derece sınırlıdır. Bu konuda daha fazla bilimsel araştırma yapıp bulgular zenginleştirilerek, araştırmaların sonuçları karşılaştırılabilir ve böylece daha sağlıklı yorumlar yapılabilir.
2. Benzer bir araştırma farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmenleri veya ortağğretim ve yksekėğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve akademisyenleri de kapsama alacak şekilde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
3. Benzer bir araştırma özel eğitim kurumlarında da yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir.
4. İleride yapılacak çalışmalarda öğretmenlerin iş doyumuna ve tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerine etkisi olduğu düşünülen öğretmenlerin eğitim düzeyi, kıdem, kurumdaki toplam çalışma süresi, çatışma yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumu değişkenleri de ele alınabilir.
5. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini ve iş doyumlarını ölçerken hem nicel hem de görüşme tekniği gibi nitel yöntemlerden yararlanılması daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Açıklalın, A, (1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara, 108.
- Akat, İ., Budak, G, (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık, İzmir, 483.
- Akın, M, (1998), *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 18.
- Akıncı, Z, (2002), *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4), 1-25.
- Altıntaş, T, (2007), *İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 13.
- Altuntaş, M, (2008), *Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arılı, M., Nazik, H, (2001), *Bilimsel Araştırmaya Giriş*, Gazi Kitabevi, Ankara, 77.
- Aşan, Ö., Erenler, E, (2008), *İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 203-216.
- Aydın, M, (1986), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Barış Matbaası, Ankara, 111.
- Aydın, M, (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 314-320.
- Balcı, A, (2000), *Örgütsel Gelişme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 175.
- Başaran, İ. E, (1989), *Yönetim*, Gül Yayın Evi, Ankara, 69.
- Başaran, İ. E, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Matbaası, Ankara, 19.
- Başaran, İ. E, (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Aydan Web Tesisleri, Ankara, 199.
- Baysal, A.C, Tekarslan, E, (1996), *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 302-325.

Bingöl, D, (1982), *İş Tatmini ve Verimlilik*, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(4), 177-186.

Bingöl, D, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 266.

Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ, (2008), *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 1-18.

Bölüktepe, F.E, (1993), *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 6-16.

Brewer, N., Mitchell P., Weber, N, (2002), *Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles*, The International Journal of Conflict Management, 13(1):78–94.

Buğa, A, (2010), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Turkey.

Can, H, (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 305.

Can, H, (2005), *Organizasyon ve Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 383.

Canbay, S, (2007), *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Denetim Odağı İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir, 52.

Canlı, E, (2001), *Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cohen, J, (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*: L. Erlbaum Associates.

Çelebi, C, (2012), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 64.

Çetin, B, (2007), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları ve İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetinkanat, C,(2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı yayıncılık, Ankara, 1.

Çokluk, Ö, (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 109.

Davis, K, (1984), *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çev. Tosun, K), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 100.

Demirel, J, (2010), *Hakim, Savcı ve Avukatlarda İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 61.

Demireli, C., Munzur, Ç, (2012), *Personelin Çatışma Yönetimi Alguları Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34, 295-309.

Dinçer, Ö., Fidan, Y, (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 359.

Düşükcan, M, (2003), *Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 36.

Elma, C, (1998), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Ankara, 1-38.

Erdim, N, (1998), *İşletmelerde Çatışma Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Çanakkale, 47-72.

Erdoğan, İ, (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:5, 246 – 251.

Eren, E, (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 31.

Eren, E, (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 567.

Erenler, E, (2001), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 45.

Eroğlu, F, (2000), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 14.

Ertekin, Y, (1993), *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Sayı.253, Ankara,74.

Ertürk, M, (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 222-233.

Esen, N, (2001) *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Yüksek Öğrenim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı, Bolu, 12.

Fırat, S, (2010), *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 21-31.

Gençer, A, (2002), *Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 44-46.

Gergin, B, (2006), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Graham, M.W, Messner, P. E, (1998), *Principals And Job Satisfaction*, International Journal of Educational Management, 12 (5), 196 – 202.

Gross, M.A, Guerrero, L.K, (2000), *Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles*, The International Journal of Conflict Management, 11(3): 200–226.

Güllüoğlu, Ö, (2013), *Kayseri'de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi*, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 36, 193-218.

Gümüseli, A.İ, (1994), *İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 22.

Günaydın, Z, (2008), *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, Trabzon.

Günbayı, İ, (2000), *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdülenme*, Özen Yayıncılık, Ankara, 40.

Günbayı, İ., Karahan, İ, (2006), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1) , 209-230.

Gündüz, H, (2008), *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Güney, S, (2006), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 18.

Güven, M., Çevik E.İ, (2008), *İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (8), 1-18.

Halis, M, (1998), *Toplam Kalite Uygulamalarında Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 288.

Horozoğlu, Ş, (1995), *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 26.

İncir, G, (1990), *Motivasyon, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi*, Ankara, 52.

İpek, C, (2003), *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları*, Anı Yayıncılık, Ankara, 219-242.

Johnson, N.P, (1991), *Perceptions of Effectiveness and Satisfaction of Principals in Elementary Schools*, Journal of Educational Administration, 28 (1).

Kabasakal, H, (1989). *Güdülenme Kuramları ve Son Yillardaki Gelişmeler*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), İzmir, 280.

Karaduman, A, (2002), *Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 60-63.

Karasar, N, (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınevi, Ankara, 81.

Karataş, S, (2007), *Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurumiçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri*, Bilim Eğitim Düşünce Dergisi, 7(2).

Karip, E, (1999), *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 50.

Karip, E, (2003), *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 6.

Kaya, O, (1998) , *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Bolu, 1.

Kazanç, H, (1997), *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 14.

Keser, A, (2006), *Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (1), 100 -119.

Kılıç, M, (2001), *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yönetim ve Organizasyon, Güney, S. (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 87.

Kılıç, Ö. S, (2011), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Kılınç, T, (1996), *Örgütlerde Çatışma*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 312.

Kırçan, E, (2009) *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 33.

Koçel, T, (1989), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 329.

Koçel, T, (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Klasik-modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta yayınları, İstanbul, 512.

Koçel, T, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 668.

Korman, A, (1978), *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, (İ. Akhun, Çev.), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 179.

Koustelios, A, (2001), *Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers*, International Journal of Educational Managemet, 15(7), 354-358.

Leech, N., Barrett, K., Morgan, G.A, (2007), *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Third Edition: Taylor & Francis.

Locke, E. A, (1976), *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, In Dunnette, M. D. (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, 130.

Maktalan, F.K, (1997), *İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Plastik Profil İşlemelerinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Meziroğlu, M, (2005), *Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Zonguldak.

Murat, G., Çevik E.İ, (2008), *İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (8), 1-18.

Oğuz, Y, (2007), *Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 28.

Özcan, H, (1991), *Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticiliği Yurtları Yönetim İşgörenlerin İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 16.

Özdemir, M, (2008), *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi Ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgan, H, (2006), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özkalp, E., Kırel Ç, (2003), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468, Eskişehir, 169.

Özmen, F, (1997), *Fırat Ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar Ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Polat, A, (2008), *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur, 18.

Polat, S., Arslan, H, (2004), “*Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejileri Kullanma Düzeyleri*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi , 10(3),430-457.

Rahim, M. A, (1983), *A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, Academy of Management Journal, 26 (2), 368-376.

Rahim, M. A, (2002), *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*, International Journal of Conflict Management, 3(3), 209-219.

Rahim, M. A, (2004), *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*, Bowling Green, KY: Center For Advanced Studies in Management, 81.

Robbins, S, (1990), *Organization Theory Structure, Design and Applications*, Prentice-Hall International, A.B.D, 414-415.

Robbins, S, (2005), *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey,194-201.

Sarpkaya, R, (2000), *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu*, Amme İdaresi Dergisi, 33(3), 111-124.

Savran, M, (2009), *Ankara Merkez Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Çalışmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgüt İçindeki Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Sevimli, F., İşcan, Ö. F., (2005), *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, Ege Akademik Bakış, 5 (1-2), 55-64.
- Silah, M., (2002), *Sanayi İşletmelerinde Önemli Ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26 (1), 143-168.
- Sims, R. R., (2002), *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Publishing Group, 245-247.
- Solmuş, T., (2001), *Örgütlerde Kişiler arası-Gruplar arası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi*, Türk Psikoloji Bülteni, 7(20), 40-49.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005), *Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 1-19.
- Sözen, D., (2002), *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spector, P. E., (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, California: SAGE Publications, 42.
- Sun, H.Ö., (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 41.
- Sürekli, D., Tevrüz, S., (1997), *Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı*, Tevrüz, S. (Ed.), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği-Kalite Derneği Yayını, Ankara, 33-42.
- Şimşek, S.M., (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset, Konya, 277.
- Şimşek, S.M., Akgemici, T., Çelik, A., (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 167.
- Şirin E.F., (2008), *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Tekarslan, E., (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basım, İstanbul, 272.
- Telman, N., (1988), *İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 108.
- Telman, N., Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 27.

Tengilimoğlu, D, (1991), *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmaya Teşhis Modelleri*, Amme İdare Dergisi, 24(2), 123-144.

Terzi, A. R, (2002), *Başarı Güdüsü Kuramı*, Çağdaş Eğitim Dergisi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Giresun Eğitim Fakültesi, 26-30.

Toker, B, (2007), *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri - İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.

Tortop, N, (1999), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 56-57.

Tunacan, S, (2005), *Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tosunoğlu, H, (1998), *Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 44.

Türkel, A. U, (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 111.

Tütüncü, Ö, (2000), *Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2(3), İzmir,2.

Ural, A, (1997), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 45.

Uysal, D, (2002), *Çalışanların Kişilerarası Adil Davranış Algıları ile Çatışma İletişim Tarzları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Uysal, C.T, (2012), *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üngüren, E., Cengiz, F., Algür, S, (2009), *İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27), 36-56.

Yaman, E., Türker, S, (2011), *İlköğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri Ve Öfke İfade Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Akademik Bakış , 23, 1 – 12.

Yılmaz, N, (2010), *Lise Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, Ö, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 142.

Yüksel, Ö, (2009), *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş doyum Düzeylerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı, Soyadı: Aysel KORKMAZ

Doğum Yeri ve Tarihi: Kırçali, 06.06.1985

Eğitim Yaşamı:

2012 – 2013: Okan Üniversitesi İşletme Fakültesi Eğitim Yönetimi Uzmanlık Yüksek Lisans Programı, İzmir

2004 – 2008: Ege Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği, İzmir

2000 – 2004: Bornova Anadolu Lisesi, İzmir

İş Tecrübesi:

2008- ...İsmet Sezgin İlkokulu Bilişim Teknolojileri Rehber Öğretmeni, İzmir

Yabancı Dili:

İngilizce

EKLER (APPENDICES)

EK A İZİN BELGESİ

This fax was received by GFI FaxMaker fax server. For more information, visit: <http://www.gfi.com>

T.C.
ERCİŞ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.65.06.310/4985
KONU : Olur.

13/06/2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
ERCİŞ

İzmir/Bornova ilçesi İsmet Sezgin İlkokulu Bilişim teknolojileri öğretmeni olan Aysel KORKMAZ'ın ilçemiz okullarında bilimsel amaçlı "İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi" konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere ekli listede isimleri belirtilen okullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine Anket uygulama isteği ile ilgili 12/06/2013 tarihli dilekçesi müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.


Büyümin KARA
İlçe Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
...06/2013

ER. TANRIKULU
KAYMAKAM V.

EK1. Dilekçe ve Ekleri (6 adet)



VAN-ERCİŞ
İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
Vanyolu Mahallesi
Erciş-Van
Tel:0432-3543148
Fax:0432-3543154
<http://ercis.meb.gov.tr>



EK B KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım,

"İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin ÇatışmaYönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu bilimsel bir araştırma kapsamında, sizlerin görüşlerine gereksinim duyulmaktadır. Görüşlerinizi almak üzere hazırlanan ölçme paketi üç gruptan oluşmaktadır. I. Bölümde kişisel bilgilere, II. Bölümde iş doyumuna, , III. Bölümde çatışma yönetimine ilişkin maddeler yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Maddelere vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın değerini arttıracaktır. Maddeleri cevaplarırken göstereceğiniz özen ve gayretten dolayı şimdiden teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim. Saygılarımla...

Aysel KORKMAZ

Öğretmen

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz : () Bekar () Evli
3. Yaşınız : () 25 ve daha az () 26-35
() 36-45 () 46-55 () 55 ve üstü
4. Branşınız :

EK C İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu ilgili yere (X) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye cevap verirken “işimin bu yönünden ne derece memnunuz?” diye kendinize sormanız cevaplama işinizi kolaylaştıracaktır.	Hiç memnun değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması açısından					
8. Bana iş güvenliği sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK D ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ANKETİ

Çalışma arkadaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için aşağıda birtakım davranışlar belirtilmiştir. Lütfen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ifadenin yanında verilen seçeneklerden birine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla (ast ve üstler hariç) aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiçbir zaman
1. Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu çalışma arkadaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.					
2. Çalışma arkadaşlarımla ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla birleştirmeye çalışırım.					
5. Bir sorun karşısında beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					
6. Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.					
7. Fikirlerimi kabul ettirmek için çalışma arkadaşlarıma baskı yaparım.					
8. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.					
9. Çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.					
10. Bir sorunu birlikte çözebilmek için çalışma arkadaşlarımla tam bir bilgi alışverişi yaparım.					
11. Çalışma arkadaşlarıma genellikle ödün veririm.					
12. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.					

Herhangi bir konuda çalışma arkadaşlarımla (ast ve üstler hariç) aramda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;(Bir önceki sayfanın devamı)	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Hiçbir zaman
13. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için çalışma arkadaşlarımla görüşürüm.					
14. Çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.					
15. Çalışma arkadaşlarımı karşıma almaktan kaçınırım.					
16. Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
17. Çalışma arkadaşlarımla önerilerine çoğunlukla uyarırım.					
18. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.					
19. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.					
20. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.					
21. Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
22. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.					
23. Kırgınlığa meydan vermemek için çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.					
24. Çalışma arkadaşlarıma nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.					
25. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için çalışma arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.					