

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**“DÜZCE VE BOLU İLLERİ MERKEZ OKULLARINDA GÖREV
YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM
YAKLAŞIMLARI VE BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN BU
KONUYA İLİŞKİN ALGILARI ”**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Levent GÖRÜN**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU**

Bolu-2009

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**“DÜZCE VE BOLU İLLERİ MERKEZ OKULLARINDA GÖREV
YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM
YAKLAŞIMLARI VE BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN BU
KONUYA İLİŞKİN ALGILARI ”**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Levent GÖRÜN**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU**

Bolu-2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Levent GÖRÜN'e ait “Düzce ve Bolu İleri Merkez Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları” adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali AYCAN

Prof. Dr. Uğur ESER

Enstitü Müdürü

ABSTRACT

In this research; it is aimed to determine the conflict management style and the perceptions to conflict management styles of the physical education teacher in the case of administrators of elementary and secondary education institutions in Düzce and Bolu.

In this study, survey technique as a tool of data and the conflict survey, developed by Ural (1997) as to the conflict management, were used.

For the analyze of data, the statistical technique of percentage, frequency, t test, one way variance analysis and techniques were employed.

As a result of analysis conducted, we come to the conclusion that when the administrators' conflict management styles were examined, they prefer the methods of problem solving, agreement, concession, avoiding and dominating more frequency. Considering the personal characteristics, it is established that there is a statistically meaningful difference in the variance of education age and service year, and that there is not a statistically meaningful difference in the variance of staff condition and administrative position at school.

Moreover, the findings of analysis employed, we arrived at the conclusion that the perceptions of management styles of physical education teachers were researched, they prefer the methods of problem solving, agreement, concession, avoiding and dominating more frequency. Considering again the personal characteristics, it is determined that there is a statistically meaningful difference in the variance of occupational seniority, and that there is not statistically meaningful difference in the variance of age, staff condition and sex.

Key Words: Conflict, Conflict Managament, School Manager, Physical Education Teacher

ÖZET

Bu araştırma; Bolu ve Düzce illeri merkezlerinde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan okul idarecilerinin çatışma yönetimi stillerini ve beden eğitimi öğretmenlerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarını saptamayı amaçlamaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplamak için Ural (1997) tarafından geliştirilen çatışma anketi kullanılmıştır.

Verilerin analizinde yüzde , Frekans, t test, tek yönlü varyans analizi ve teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin çatışma yönetim stillerinden sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Kişisel özellikler dikkate alındığında yaş, kıdem yılı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, kadro durumu ve okuldaki idari pozisyonu değişkenlerinde ise anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine algılarına bakıldığında sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıklarını algıladıkları ortaya çıkmıştır. Kişisel özellikler dikkate alındığında kıdem yılı değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, yaş kadro durumu ve cinsiyet değişkenlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Okul İdarecisi, Beden Eğitimi Öğretmeni.

TEŞEKKÜR

Araştırmada öncelikle yapıcı eleştirileri ve sabrı ile bana her konuda yol gösterici olan danışman hocam **Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU’ na** yapmış olduğu bütün iyi niyetli destekleri için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Üniversite ve master hayatımda bana vermiş oldukları eğitiminden ve desteklerinden dolayı Prof. Dr. Gazanfer DOĞU, Yrd. Doc. Dr. Müberra ÇELEBİ, Yrd. Doç.Dr. Dilşad Ediş MİRZEOĞLU, Yrd. Doç.Dr. Dilşad Çoknaz, Yrd. Doç. Dr. Hakkı ÇOKNAZ, Yrd. Doç. Dr. Ali AYCAN, Necdet ESEN, Araştırma Görevlisi Devrim Eskici BULUT’a ve tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sırasında bana destek olan sevgili arkadaşlarıma, ailem ve akrabalarıma,

Yüksek Lisans Eğitimim süresince bana her konuda yardımcı olan okul idarecilerime,

Beni hayatımın her alanında yalnız bırakmayan ve bana hep destek olan sevgili kardeşim Onur GÖRÜN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BABAANNEMİN ANISINA

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	iii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vi

BÖLÜM

I. GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Cümlesi.....	3
1.2.Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4.Araştırmanın Önemi.....	4
1.5.Sayıtlılar	4
1.6.Sınırlılıklar	5
1.7.Tanımlar	5

BÖLÜM II	7
----------------	---

GENEL BİLGİLER.....	7
---------------------	---

2.1. ÇATIŞMA.....	7
2.2. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	9
2.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	9
2.2.2. Davranışçı (Neo-Klasik) Yaklaşım.....	10
2.2.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım.....	11
2.3. ÇATIŞMA KAYNAKLARI.....	12
Çatışmanın Kaynakları.....	12
2.3.1.Kıt Kaynaklar.....	14
2.3.2. İletişim	14
2.3.3. Örgüt Büyüklüğü	15
2.3.4.Kültürel Farklılıklar	15

2.3.5.Kişilik Farklılıkları	15
2.3.6.Amaç Farklılıkları.....	15
2.3.7.İş Bölümü.....	16
2.3.8.Fonksiyonel Bağımlılık.....	16
2.3.9.Statü Farklılıkları	16
2.3.10.Yetkinin Belli Olmaması	17
2.3.11.Denetim Biçimi.....	17
2.4. ÇATIŞMA DÜZEYİ.....	17
Çatışma Ve Örgütsel Etkililik.....	18
2.5.ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	20
2.5.1. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLAR	20
2.5.2. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ	21
2.5.3. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ	22
2.5.4. ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKMA ŞEKLİ:.....	23
2.5.5. ÇATIŞMANIN AÇIKLIK DERECESESİ.....	23
2.6. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....	23
2.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	24
2.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	25
2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM KURAMLARI.....	26
2.7.1. Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışmayı Yönetme Ölçeği.....	27
2.7.2. Owens'ın Tarafların Çatışmaya Karşı Olan Olası Tutumları Modeli.....	28
2.7.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli	29
2.7.1. Problem Çözme Stili	30
2.7.2. Kaçınma Stili	31
2.7.3.Uzlaşma Stili.....	31
2.7.4. Hükmetme Stili	32
2.7.5. Ödün Verme Stili	33
BÖLÜM III.....	34
LİTERATÜR.....	34

3.1. Çatışma Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	34
BÖLÜM IV	51
YÖNTEM	51
4.1. Araştırma Modeli	51
4.2. Evren Ve Örneklem	51
4.2.1. Evren	51
4.2.2. Örneklem	52
4.3. Veri Toplama Aracı	52
4.4. Verilerin Toplanması	53
4.5. Veri Çözümleme Yöntemi	53
BÖLÜM V	54
BULGULAR.....	54
5.1.Kişisel Özelliklere Yönelik Bilgiler.....	54
5.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri	60
5.3._Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları	67
VI- TARTIŞMA	75
6.1 İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Algılama Değerleri	75
6.2.Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlerine Göre Çatışma Yönetim Stilleri Ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bağımsız Değişkenlerine Göre Algıları	75
6.2.1 Yaş Değişkenine Göre.....	76
6.2.2Kıdem Yılı Değişkenine Göre.....	78
6.2.3.Yöneticilerin Okuldaki İdari Pozisyonuna Göre.....	80

6.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre.....	81
6.2.5. Yöneticilerin Görev Durumu Değişkenine Göre.....	82
6.2.6. Kadro Durumu Değişkenine Göre.....	83
VII-SONUÇ	84
ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA.....	93
EKLER	
EK 1: Araştırmanın İzin Belgesi	
EK 2: Anket	

TABLolar VE ÇİZELGELER

TABLolar

1- İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	55
2- İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo.....	57
3- İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
4- İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması.....	61
5- Kaçınma Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark.....	62
6- İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması.....	63
7- Ödün Verme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark.....	64
8- İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Okuldaki İdari Pozisyon Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması.....	65
9- İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması.....	66
10- İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Görev Durumu Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması.....	67
11- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yöneticilerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	68
12- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	69

13- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	70
14- Hükmetme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark.....	71
15- Uzlaşma Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark.....	72
16- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kadro Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	73
17- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması	74
18- Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Algıları.....	75

ÇİZELGELER

1- Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması.....	11
2- Çatışmanın Kaynakları.....	13
3- Çatışma Ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki.....	18
4- Çatışma Türleri.....	20
5- Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışmayı Yönetme Ölçeği.....	27
6- Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.....	28
7- Tarafların Çatışmaya Karşı Tutumları.....	29
8- Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli.....	30
9- Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutları.....	53

I.GİRİŞ

İnsanlar sosyal varlık oldukları için kendilerini bir grup içinde yaşamaya mecbur hissederler. Tek başına yaşamak neredeyse imkânsızdır. Tarihin en eski çağlarından beri değişmeyen tek olgu insanların birlikte yaşama isteğidir. İnsanlar geçmiş çağda daha çok hayatta kalmak için, ısınabilmek, yemek yiyebilmek ya da kendini bir grup içinde hissetmek için birlikte yaşamaktaydılar. Süreç ilerleyip toplumsal hayat geliştiğinde insanların birlikte yaşama konusundaki beklentileri de değişmeye başlamıştır. Ancak bu birlikte yaşama isteği çoğu kez insanlar arası ve insanların oluşturduğu toplumlar arası problemleri de beraberinde getirir. Birlikte yaşamanın getirdiği sıkıntılar ve güzellikler bireylerin beklentilerinin ve isteklerinin paralel olup olmamasıyla bağlantılıdır. Farklı beklentiler, istekler, arzular, hedefler olduğunda ve bunların yanında bireyler farklı kültür öğelerine sahip olduklarında bulundukları grup içinde diğer bireylerle problem yaşamaları kaçınılmaz hale gelir. Bir grup, örgüt içindeyken bireyler etkileşim yaşadıklarında çoğu zaman kendi beklentileri doğrultusunda isteklerde bulunurlar. Bu da bireyler arası çatışmayı doğurur.

Çatışma kavramına günlük kullanımında genellikle şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir (Mayer, 1990). Ancak, çatışma sürecinde tarafların amacı, kendi tercihlerinin kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelikte de gösterebilir (Karip, 2000). O yüzden çatışma sürecini çok kötü ya da tehlikeli diye nitelendirmek yanlış olur. Çatışma örgütsel ve bireysel açılardan da ayrı ayrı ele alınabilir. Birey ihtiyaçlarını karşılamak istediğinde bir engelleme ile karşılaştığında, aynı ya da karşıt iki durumdan birini seçmek zorunda kalır. Bu da bireyde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik meydana getirir (Başaran, 1998:220). Bu anlamdaki bir uyuşmazlık veya zıtlasma hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletlerarasında da ortaya çıkabilir (Şimşek, 1999: 272). Bu gerginlik çatışmanın o anda ya da daha sonra çıkmasına

neden olabilir. Burada önemli olan nokta bu gerginlik ortamının nasıl oluştuğu ve bu sürecin nasıl yönetildiğidir. Çatışma sürecinin yararlı yürütülebilmesi ve bireye ve örgüte katkı sağlayabilmesi için çatışma kavramının iyi algılanması ve ne olduğunun iyi bilinmesi gerekir.

Çatışma grup ve örgüt içinde gerçekleştiğine göre sonuçlarının yararlı olması da onun doğru yönetilmesine bağlıdır. Okullarda çatışma sürecinin yönetilmesi de okul yöneticilerinin görevidir. Eğitim örgütünün en önemli ögeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerdir. Bu ögelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle kalitesini belirleyecektir. Eğitim örgütlerinde, bireylerin kişilik kazanmalarında, bilgi ve beceri edinmelerinde en büyük sorumluluk öğretmenlerindir(Levent, 2005: 2). Öğretmenlerin bu görevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi rahat ve sağlıklı bir eğitim ortamına sahip olmalarına bağlıdır. Okul yönetimi ortaya çıkan çatışma sürecini doğru yönetip bu sürecin örgütü adına daha fazla yararlı yönetilmesini sağlaması gerekir. Bu nedenle okul idaresinin çatışma olgusunu iyi tanıması gerekir. Çatışma yönetimini; çatışmanın olumsuz etkisini en aza indirmek, olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmak için gerekli yöntem ve teknikleri seçme ve uygulama süreci olarak tanımlayabiliriz (Gümüşeli, 2004: 31).

Gelişen dünyada farklı çevresel faktörlerin baskısı ve hayat mücadelesi öğretmenlerin sıkıntılarını arttırmaktadır. Bu da örgüt içinde bir çatışma sürecinin başlamasına yol açabilir. Okul içinde yönetsel sıkıntılara ve diğer çevresel tepkilere okul idarecileri ve branşı gereği beden eğitimi öğretmenleri maruz kalmaktadır.

Farklı beklentilere sahip öğretmenlerden oluşan eğitim ortamında oluşabilecek çatışmaların iyi yönetilmesi, amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları incelenecektir.

1.1.Problem Cümlesi

“İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri Çatışma Yönetiminde Hangi Yaklaşımları Kullanmaktadır ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları Nelerdir?” ifadesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2.Alt Problemler

- 1- İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri nelerdir?
- 2- İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri arasında
 - a- Yaşa
 - b- Cinsiyete
 - c- Kıdem yılına
 - d- Okuldaki idari pozisyonuna
 - e- Görev durumuna göre farklılık var mıdır?
- 3- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarına yönelik algıları nelerdir?
- 4- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarına yönelik algıları arasında
 - a- Yaşa
 - b- Cinsiyete
 - c- Kıdem yılına
 - d- Kadro durumuna göre farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; Bolu ve Düzce illeri merkezlerinde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan okul idarecilerinin çatışma yönetimi stillerini ve beden eğitimi öğretmenlerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarını saptamayı amaçlamaktadır.

1.4.Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerimiz amaç, yapı ve fonksiyonları bakımından Türk Milli Eğitimini çağdaş bir seviyeye kavuşturacak olumlu çalışmalarla kendisini geliştirerek gerekli katkıyı sağlamak durumundadır.

Öğretmenlerin bu çağdaş ortamı oluşturması ve istenilen nitelikte eğitim verebilmesi okul yönetiminin tutumları ve yönetim anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Okul idarecileri gösterdikleri yönetim anlayışıyla bu çağdaş eğitim hedefine ulaşmada öğretmenlerin önünü açarlar ya da onlara bazı konularda engel olabilirler. Yönetim, okulda vizyon geliştirmek ve eğitimin bir bütün olarak gerçekleştirilmesini sağlar.

Okul sosyal bir çevredir ve farklı bireyler, farklı beklentilerin olduğu böyle bir ortamda çatışma kaçınılmazdır. Okul idarecilerinin çıkabilecek çatışmalara karşı sergileyecekleri çatışma yönetimi yaklaşımları o çatışmanın sonuçlarının da farklı olmasına neden olacaktır.

Bu araştırmada İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları değerlendirilecektir. Böylece okul örgütünde çatışma yönetimine ilişkin bir farkındalık geliştirilebilecek öneriler ortaya çıkabilir. Ayrıca, özellikle beden eğitimi öğretmenliği ve okul yönetimi ilişkileri açısından olumlu katkılar sağlanabilir. Bununla birlikte spor bilimleri alanındaki literatüre katkı yapması da araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

1.5.Sayıtlılar

- 1- Beden Eğitimi Öğretmenlerinin ve okul idarecilerinin ankete verdikleri cevaplar onların samimi görüşlerini yansıtır.
- 2- Alınan örneklem evreni temsil edecek durumda olacaktır. Çünkü:

- a- Okullar şans (random) yoluyla seçilecek ve sayı bakımından yeterli olacaktır.
- b- Seçilen okullardaki beden eğitimi öğretmenleri ve okul idarecileri çalışmaya katılacaktır

1.6.Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2007–2008 öğretim yılı, Bolu ve Düzce illeri merkez okullarında görev yapan okul idarecileri ve beden eğitimi öğretmenleriyle sınırlıdır.
2. Bu araştırmada ankette belirtilen maddeler üzerinde durulacaktır.
3. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

1.7.Tanımlar

Çatışma: Taraflar arasındaki etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık (Rahim, 1992, Aktaran, Karip, 1999).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönleltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır(Karip, 1999: 51).

Örgütsel Çatışma: Örgütteki bireyler ya da gruplar arasında algılama duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreç olarak tanımlanmıştır (Ertekin, 1982: aktaran: Ural, 1997).

İlköğretim Kurumu:8 yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır. Bitirenlere ilköğretim diploması verilir.(4306 Say. K. Mad.1)

Ortaöğretim Kurumu: Dört yıllık eğitim veren, öğrencileri üniversite ve hayata hazırlayan eğitim ve öğretim kurumudur (www.meb.gov.tr/oogm)

Okul Müdürü: Okulun birinci derecede sevk ve idaresinden sorumlu 657'ye tabii devlet memurluğu kadrosunda yer alan yöneticilere denir.

Okul Müdür Yardımcısı: Okulun idaresinde okul müdürüne yardımcı olan, 657'ye bağlı kadrolu ya da görevlendirme ile görevini yürüten devlet memurluğu kadrosundaki yöneticilere denir.

Beden Eğitimi Öğretmeni: İlköğretim ve liselerde temel spor bilgileri ve belli branşlarda uzmanlaşmış olan öğretmenlere verilen unvandır.

BÖLÜM II

GENEL BİLGİLER

Bu bölümde çatışma, çatışmaya yönelik kuramlar ve yaklaşımlar, çatışma kaynakları ve türleri, çatışmayı yönetme, çatışmanın sonuçları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1. ÇATIŞMA

Literatürde çatışma kavramına ilk dikkat çeken kişi Marry Parker Follet'tir. Follet, örgüt yöneticilerinin çatışmayı çözmek için güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme olmak üzere üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, Follet' a göre grubun olduğu her yerde, gerek grup içinde gerekse grup dışında çatışma yaşanabilir. Örgütlerde çatışma doğal bir oluşumdur ve her zaman zararlı olmayabilir(Başaran, 1989: 69) .

Geçmişten günümüze değin gelişen süreçte kişiler arası sorunlara farklı değerlendirmeler ve tanımlamalar getirilmiştir. Bunlardan biri de çatışma kavramıdır. Çatışma kavramı birçok bilim adamı tarafından farklı yorumlanmış ve tanımlanmıştır.

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” olarak tanımlanabilir (Can, 1999: 305).

Başaran'a göre çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık ve uyuşmazlıktır (Başaran, 2000: 99).

Eren çatışmayı; örgütteki bireyler ve grupların bir arada çalışma

sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamıştır (Eren, 1984: 449).

Erdoğan çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istenmedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1996: 146).

Gümüşeli; çatışma kavramının farklı kişilerde farklı şeyler ifade etmesinden kaynaklandığını dile getirir. Açıkalın ise; içinde bulunduğu durum, yeni ulaşan iletiler, bireyin var olan değerleri ve bilişsel dengesiyle çakışmadığı zaman çatışma durumuna girer. Düşünce biçimindeki uyumluluk, davranışlarındaki tutarlılık bozulur, karar vermede zorluk çeker, stresinin yoğunluğu artar, bunalıma girer, çevresi ile uyumu zayıflar, performansı düşer. Bu durumda birey bir taraftan içinde bozulan dengeyi yeniden kurmaya çalışırken, diğer taraftan kurmaya ya da korumaya çalıştığı denge durumu için dışarıdan destek sağlamaya çalışır şeklinde ifade etmiştir (Açıkalın 1994: 107).

Koçel çatışma kavramını şu cümleleriyle ifade etmiştir: Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır(Koçel, 1999: 336).

Fehr'in Berne'den aktardığına göre çatışmaların," bir insan belli bir ego durumuyla ilişki kurarken, karşıdakinin başka bir ego durumuyla ilişki kurmasından" kaynaklandığını öne sürmektedir. Değişim, kişinin çocukken geliştirdiği inançların şimdiki davranışları etkilediğini kabul etmek ve davranışları yönlendiren " yaşam yazgısı" anlamakla olacaktır (Fehr, 2000: 138).

Çok farklı tanımlar yapılmasına rağmen bu tanımların hepsinin de ortak yönleri şu şekilde ifade edilebilir;

1-Çatışma süreç niteliği taşımaktadır.

2-Taraflarca algılanmalıdır.

3-Olumlu olumsuz yönüyle iki boyutludur

4- İki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğü taşır.

5-Amaç, düşünce, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıktır(Elma ve Demir, 2000)

2.2. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Tarihsel süreç içerisinde çatışma kavramı yaklaşımının üç ana başlık altında incelendiğini görmekteyiz.

2.2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımda yöneticiler örgüt içinde oluşabilecek çatışma ortamından son derece rahatsızlık duyarlar. Bu durumun örgütte kaosa ve çıkmaz bir sıkıntı ortamına yol açabileceğini düşünürler. Dolayısıyla çatışma ortamının oluşmamasına özen gösterirler.

Fayol, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor bu yaklaşımın başlıca temsilcilerindendir. Etkisi 1940'lı yıllara kadar devam etmiştir. Geleneksel yaklaşımı temsil eden yönetim bilimciler iş, verim ve örgüt yapısına önem vermişler.

Bu araştırmacıların başında Frederick Winslow Taylor gelmektedir (1856-1915). Taylor bilimsel yönetim modeli ile özellikle en yüksek verimi amaçlamıştır. Ayrıca, çalışanların ne yapmaları gerektiği üzerinde durmuş, tecrübe yerine bilimi, anlaşmazlık yerine ahengi, bireycilik yerine işbirliğini ön plana çıkarmıştır.

Fayol (1949) ve Weber (1947)' a göre örgütteki görevler, yöntemler, kurallar ve yetki alanları açıkça tanımlanmıştır. Çalışan herkes bu tanımlara uygun davranırsa rasyonel bir örgüt yapısı kurulabilir. Böylece çatışmalar da ortadan kalkar ya da ortaya çıkmadan önlenabilir (Tuğlu,1996: 5).

Diğer klasik kuramcı Weber' e göre görevlerin yerine getirilmesi için görevleri icra edecek makamların ve bu makamların oluşturduğu kademelerin daha üst düzeydeki kademeler tarafından denetlenmesi gereklidir. Yönetici duygusallığa dayalı ilişkilerden özenle kaçınmalıdır (Şimşek, 1999). Anlaşılabileceği gibi bu yaklaşımda çatışma grup ya da örgütte sorunlara yol açacağı düşünülen bir durumdur. Çalışanlar arası ya da çalışanlar ile yöneticiler arasında çatışmasının doğması istenilen bir durum değildir. Bu nedenle çatışmanın ortaya çıkarılmaması,

varsa hemen yok edilmesi gerekir. Bir örgütte çatışmanın bulunması, yöneticinin ve çalışanlarının başarısızlığı ve verimsizliği olarak değerlendirilir. Kılınç'a göre, çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım günümüzde geçerliliğini yitirmiştir (Kılınç, 1985: 108).

2.2.2. Davranışçı (Neo-Klasik) Yaklaşım

Geleneksel yani klasik yaklaşımın ortaya koyduğu fikirlerin eksikliğini gören araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir çatışma yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmacıların başında Follet gelmektedir.

Çatışmanın tamamen kaldırılamayacağını, zararının yanında yararının da olabileceğini öne süren Follet' ın peşinden Katz ve Kahn da aynı görüşlerle Follet' a destek olmuşlardır. Katz çatışmaların hepsinin kötü olmadığını ancak kötü olanların düzeltilmesi gerektiğini savunmaktadır (Bulut, 2005: 23).

Bu yaklaşımda Davranışçılar, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını; bazı çatışmaların toplumsal işlevlerde verimi artırdığını savunurlar.

Çatışmaları çözebilmenin üç yolunun hükmetme, uzlaşma ve birleştirme olduğunu kabul etmektedir. Bu görüşe göre, çatışmanın yıkıcı etkileri olduğu kadar yapıcı etkileri de vardır (Bursalıoğlu, 1991: 22).

Bu yaklaşımda araştırmacılar klasik yaklaşıma göre çatışma konusunda daha yumuşak tavır sergilemişlerdir. Çatışmanın sınırlı tutulduğunda yararları olabileceğini savunmuşlardır.

2.2.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşımda çatışmanın olmaması örgüt için sakıncalı bir durumdur. Çatışma olmayan bir örgütte sadece ilgisizlik ve durağanlık olur. Atay durağan örgütlerde, değişime ve yeniliğe kayıtsız olunacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmek gerektiğini öne sürer. Bununla birlikte çatışmaların kontrol edilebilir düzeyde tutulması gerekir(Atay, 2001: 22).

Etkileşimci görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmekte, bunun sonucu olarak da grup

performansı artmaktadır (Solmuş, 2001: 40-41).

Etkileşimci yaklaşım çatışmanın örgüt içinde oluşmasını kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda gerektiği zaman örgütün ihtiyaçları doğrultusunda bilinçli olarak çatışma çıkarılması gerektiğini savunmaktadır.

Yukarıda yazdığımız üç yaklaşımı özetleyecek olursak; geleneksel yaklaşım, çatışmanın, örgüt için sıkıntı yaratabilecek hatta yıkıcı olduğu ve ortadan kaldırılması gerektiğini; davranışçı yaklaşım, çatışmanın örgütsel ortamlarda kaçınılmaz olduğunu ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bu çatışmaların çözümlenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu düşünce sistemi etkileşimci yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Etkileşimci yaklaşım ise günümüz koşullarına uygun, modern yönetim anlayışını içermektedir. Etkileşimci yaklaşım örgütsel etkililiğin sağlanmasında çatışmalardan faydalanılması gerektiğini ve etkin yönetimi ile örgütün etkili kılınacağını savunmaktadır.

Stoneer geleneksel ve davranışçı yaklaşımı geleneksel yaklaşım; etkileşimci yaklaşımı da modern yaklaşım olarak kabul eder. Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması çizelge 1’de verilmiştir (Kılıç, 2001: 91).

GELENEKSEL YAKLAŞIM

Geleneksel ve Davranışçı

1. Çatışmadan kaçınılabilir.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısının oluşturulmasında ve onun yönetilmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktadır.
5. Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.

MODERN YAKLAŞIM

(Etkileşimci)

1. Çatışmadan kaçınılamaz.
- 2.Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değeri ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Çizelge: 1 Geleneksel ve modern yaklaşımın karşılaştırılması (Kılıç, 2001: 91)

2.3. ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Çatışma olgusunun doğru şekilde yönetilebilmesi için çatışma kaynağının bilinmesi gerekir. Kaynağını bilemediğimiz çatışmayı yönlendirebilmemiz ve çatışmanın sonuçlarının bireylere ve örgüte katkı sağlayacak biçimde şekillendirmemiz olanaksızdır. Bundan dolayı çatışma kaynağını iyi bilmemiz gerekmektedir. Araştırmacılar çatışma kaynaklarını çok farklı şekillerde ele almışlardır.

Özalp'a göre örgütlerde çatışma kaynakları sayılamayacak kadar çoktur. Çeşitli konularda çatışma yaratılabilecek nedenler mevcuttur. Çatışma nedenleri çatışmanın nerede ve hangi gruplar arasında olmasına göre değişebilir (Özalp, 1989: 82).

Owens'a göre örgütsel çatışmanın kaynağı; kıt kaynaklar, özerklik ve görüş ayrılıklarıdır (Owens, 1998: 236).

Kindler çatışmanın nedenlerini dört grupta ifade etmektedir (Kindler, 1997: 24).

1. Yanlış ve yetersiz bilgi.
2. Uygun olmayan ve birbirine zıt hedefler.
3. Etkili olmayan ve kabul edilmeyen yöntemler.
4. Karşıt duygular

Ross'a göre çatışmanın nedenlerini açıklayan iki kuram vardır: Birincisi, toplumsal-yapısal kuram; ikincisi ise, psiko-kültürel kuramdır. Toplumsal-Yapısal çatışma kuramına göre, çatışmalar grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Gruplar çıkarlarını korurlar ve çıkarları korumaya yönelik eylemleri ödüllendirirken, grup çıkarlarına ters düşen eylemleri cezalandırırlar.

Psiko-kültürel kuram ise çatışmayı; bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışır (Karip, 1999: 12).

Markham çatışmanın nedenlerini 11 madde de ifade etmektedir (Elma, 1998: 18–19).

1. Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
2. Aşırı derecede rekabet,
3. Yanlış anlama/farklı algılama,
4. İşbirliği eksikliği,
5. Kişilik çatışmaları,
6. Yetki ile ilgili sorunlar,
7. Bireysel hayal kırıklıkları,
8. Sorumluluk almada çok istekli/isteksiz olma,
9. Politikalara uymada başarısızlık,
10. Planlara aşırı bağlı kalma,
11. Kabul edilen amaçlara ulaşma yollarındaki uyumsuzluklar.

Birçok araştırmacının farklı tanımladığı çatışma kaynakları aşağıdaki çizelge 2’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

SMITH'E GÖRE		LOUIS PONDY'E GÖRE	GÜMÜŞELİ'YE GÖRE	AYDIN'A GÖRE	ŞİMŞEK'E GÖRE
1	Kıt Kaynaklar	Kıt Kaynaklar	Amaç Farklılıkları	İş Bölümü	Kıt Kaynaklar
2	İletişim Sorunu	Özerklik Sorunu	Kişilik Farklılıkları	İşlevsel Bağımlılık	Özel Amaç Çatışması
3	Örgütsel Yapı	Görüş Ayrılığı	Örgüt Büyüklüğü	Ortak Karar Verme	Karşılıklı Bağımlılık
4	İnsan Faktörü		İş Bölümü	Sınırlı Kaynaklar	Değer Farklılıkları
5	Kültürel Farklılıklar		İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık	Yeni Uzmanlıklar	Diğer Kaynaklar
6			Statü Farklılıkları	İletişim Sistemi	
7			Yetkinin Belli Olmaması	Örgüt Büyüklüğü	
8			Kaynakların Paylaşımı	İş Görenlerin Farklılığı	
9			Denetim Biçimi	Denetim Biçimi	
10				Bireysel Davranış	

Çizelge 2: Çatışmanın Kaynakları (Bulut,2005: 15)

2.3.1. Kıt Kaynaklar: Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi için işe koşulmuştur. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Eren,1989: 452). Örgütteki birey ve gruplar bu kaynaklardan daha fazla pay almak için harekete geçtiğinde, aralarındaki rekabet bir çatışmanın da başlangıcı olabilir.

Çatışmanın ana nedenlerinden biri de kıt kaynaklar için yapılan rekabettir. Kaynaklar, rekabet içinde olan tarafların gereksinim duydukları talepleri karşılamaması durumunda taraflar arasında çatışma kaçınılmaz olacaktır (Koçel, 1982: 335).

2.3.2. İletişim: İnsan hayatında iletişimin önemi çok büyüktür. İnsanoğlu çağlardır daha rahat anlaşabilmek ve bağlantı kurmak için her geçen yıl iletişim konusunda ilerleme kat etmiştir. Bu ilerleme teknoloji alanında olduğu kadar bireyler arası iletişimi güçlendiren programlarla gerçekleştirilmiştir. Bu programlar daha çok beden dili, konuşma yeteneğini geliştirmeye yönelik olmuştur.

Örgüt içinde çatışmaların önemli bir bölümü iletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklanmaktadır.

Hocker ve Willmot'o göre, bireyler arası çatışmaların temel nedeni iletişimdir (Hocker ve Willmot, 1995: 22). İletişim ile çatışma arasındaki ilişkiyi dört madde şeklinde belirtmektedirler:

- 1- İletişim biçimi genellikle çatışma yaratır.
- 2- İletişim şekli çatışmayı yansıtır.
- 3- İletişim aracılığıyla çatışma yapıcı ya da yıkıcı bir boyut kazanır.
- 4- İletişim ve çatışma birbirinden ayrılmayacak kadar iç içedir.

Aslında harfler, kelimeler söyleme şekline göre farklı anlamlar alabilmektedir. O yüzden bireylerin sürekli iletişim içinde olduğu örgütte bireye dayalı iletişim sorunları kaçınılmazdır.

2.3.3. Örgüt Büyüklüğü: Hayatın her alanında büyüyen her olgu karmaşıklaşır. İnsan büyüdükçe ve kendini geliştirdikçe karmaşık bir yapıya bürünür. İnsanlardan oluşan örgütlerde de büyüme sonucu olarak karmaşık yapıdan kaynaklanan çatışmalar meydana gelebilir.

Aydın'a göre örgütün büyüklüğü; amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerinin, iletişim sisteminin, denetim sisteminin ve görevsel ilişkilerinin daha karmaşık olmasına yol açması nedeniyle bir çatışma unsuru olarak görülebilir (Aydın, 1984: 25)

Yine Tulunay' a göre örgüt büyüdükçe, hedeflerin daha az açık, ilişkilerin daha biçimsel olacağı, uzlaşmanın, bireyin uzmanlık sahasını korumak için gittikçe artan baskılar doğuracağı ve bilginin çok sayıdaki düzeylerden geçmesinin iletişim bozukluğu için daha çok olanak yaratacağı söylenebilir (Tulunay, 1990: 212-213).

Anlaşılabileceği üzere örgüt büyüklüğü örgüt içi çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.

2.3.4. Kültürel Farklılıklar: Bireyler doğumdan itibaren yaşadıkları kültürün, medeniyetin ve sosyal sınıfın etkisi altında büyürler. Bu etki bireylerin kişilik gelişiminden tutun yaşayış tarzına, hayata bakış açısına kadar her alanına etki eder. Örgütler farklı kültürde büyüyen ve farklı değer yargılarına sahip, farklı beklentilere sahip bireylerden oluşur. Çünkü insan faktörünün olduğu her yerde farklılıklar kaçınılmazdır. Bireylerdeki bu farklı beklentiler ve değer yargıları örgüt içinde çatışma ortamına neden olabilir. Bir birey için sorun teşkil etmeyen bir davranış diğer birey için sorun teşkil edebilir.

Bu açıdan kültürel farklılıklar örgütlerde çatışma nedenleri arasında gösterilmektedir.

2.3.5. Kişilik Farklılıkları: Farklı kültür ve değer yargılarına sahip sosyal çevrede yetişen bireylerin kişilik özellikleri de farklı olmaktadır. Farklı kişilik özelliklerinde sahip bireylerin beklentileri de farklılık gösterir. Bu da örgüt içinde çatışmalara neden olabilir.

2.3.6. Amaç Farklılıkları: Farklı kişiliğe sahip bireylerin kendilerine özgü farklı amaçlar benimsemesi normaldir. Ancak bu farklı amaçlar örgüt içinde çatışmalara yol açabilir. Bireyin amaçları çalıştığı örgüt amaçlarıyla ters düşebileceği gibi örgüt içi her hangi bir bölümün bölüm içi amaçları örgütün genel amaçlarıyla ters düşebilir.

Nitekim Ertürk; örgütlerde iş bölümü ve uzlaşmanın olması örgütsel etkinliği arttırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimiyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler şeklinde belirtmiştir (Ertürk, 1998: 209).

2.3.7. İş Bölümü: Büyüyen örgütlerde bölümler arası ve bölüm içi faaliyetlerin etkili olabilmesi için iş bölümlemenin iyi yapılması gerekir.

Örgütlerde iş bölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkacaktır. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Gümüseli, 1994: 41).

İş bölümünün tutarlı yapılması, sistematik şekilde kontrol edilmesi gerekir. Örgüt içinde aynı bireylere verilen aşırı yük ve buna bağlı oluşan stres örgüt içi çatışmaya yol açabilir. Aynı zamanda örgüt içi birimlerinde çalışma alanları arasında iyi bir iş bölümü yapmaları gerekmektedir.

2.3.8. Fonksiyonel Bağımlılık: İki birey veya iki grup bir diğerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturur (Aksu, 1997: 20). Yani bir grubun kazancı diğerinin kazancının kaybına neden olursa çatışma ortamı yaratılmış olacaktır (Kaya,1998: 27).

Örgüt içinde fonksiyonel bağımlılıktan doğan çatışmayı örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak ve yönlendirmek örgüt için çok önemlidir. Aksi halde örgüt içinde başka bir örgüt varmış gibi bir davranış şeklinin temelleri atılır. Bu da örgütün genel amaçlarından uzaklaşmasına neden olur.

2.3.9. Statü Farklılıkları: Statüyü, kişinin üstlendiği rolün değeri olarak açıklamak mümkündür (Çelik, 1993: 40).

Statü farklılıklarından doğan çatışmalar; bireyin hizmet süresi, yaşı, eğitimi, maaşı gibi statü boyutları açısından kendini algılama biçimiyle örgütün kendine

sunduğu olanaklar arasında fark olduğu zaman birey ile üst düzey yöneticiler arasında gerçekleşir (Aydın, 1984: 28).

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanabilir (Baysal, 1996: 316).

Bulunduğu statüyü kaldıramayan, alt yapısı eksik bireylerin beklenilenden daha üst kademelerde yer alması da grup içinde çatışma ortamının doğmasına neden olacaktır.

2.3.10. Yetkinin Belli Olmaması: Örgüt çarkları olan makine misali işleyişini sürüdür. Bu işleyişte her çarkın bir görevi olmak zorundadır. Çarklar arasında herhangi bir görev dağılımı karmaşası o sistemin işleyişini olumsuz yönde etkiler. Bir karınca yuvasında her karıncanın görevi farklıdır ve bu görev açıkça belirtilmiştir. Her karınca kendisine verilen yetki kadar çalışmaktadır.

Bir örgütte de hangi bölüm olursa olsun her bölüm alt birimlere ayrılır. Her alt birimde sorumluluğu üst yönetim tarafından belli sınırlar altında tutulan yöneticiler vardır. Yetki sınırlarının iyi belirlenmediği durumlarda yetkisini aşp şirketi tamamen yönetmeye çalışan ustabaşları ya da müdürler ortaya çıkar. Bu da şirket içi çatışmaya yol açar.

Bu durum tüm örgüt yapıları için büyük önem taşımaktadır. Yetkilerin açık ve düzgün olarak verilmesi o örgütte işlerin daha planlı yol almasına yardımcı olacaktır.

2.3.11. Denetim Biçimi: Yapılan araştırma sonuçları, yakın (birebir) denetimin, genel denetime kıyasla çatışmaya daha çok neden olduğu yönündedir. Çünkü yakın denetim, bireyin yaratıcı yönünü engellediği ve kendi çatışma yönetimini ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermediği için, çatışmanın artması da doğaldır (Baysal; Tekarslan, 1996: 311). Likert de yakın denetimin, genel denetime kıyasla çatışmayı arttırdığı görüşündedir (Aydın, 1984: 27).

Birebir denetim bireyde strese yol açabilir ve strese bağlı çatışma olasılığı artar. Bu genellikle çalışanın verimini de düşürür.

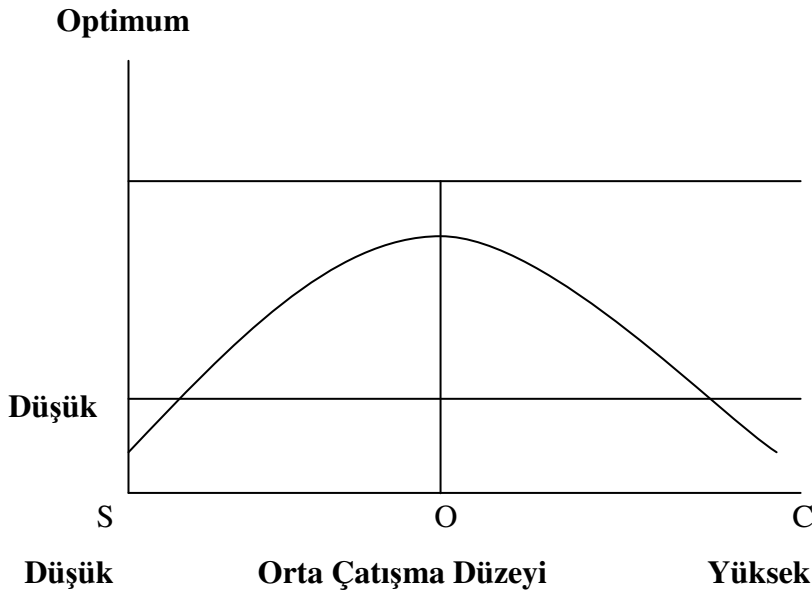
2.4. ÇATIŞMA DÜZEYİ

Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararın gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (Aket, 1997: 344).

Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmeleri için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Çatışma iyi yönetildiği takdirde örgütsel değişimin bütünleştirici bir yeteneği olacaktır (Korkmaz. 1994: 77).

Bu bilgiler ışığında örgütsel çatışma ile örgütsel etkinlik arasında ortaya çıkan ilişki ters U fonksiyonu şeklinde olacaktır.

Çatışma Ve Örgütsel Etkililik



Çizelge 3: Çatışma Ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki (Şimşek, 1999, Elma,2000)

Örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışmanın bulunduğu “O” noktasında örgütsel iş başarımı da en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Bu nokta çizelge 3’ de “**Optimal**” anlamına gelen “O” harfi ile gösterilmiştir. Çizelge 3 ‘de çatışma düzeyinin çok düşük olduğu durumu yansıtan “S” noktası, İngilizce’ de durgunluk veya dinamizm yokluğu anlamına gelen “**Satagnation**” kelimesinin baş harfi olup çatışma yokluğunun örgütte yol açtığı düşük iş başarımını simgelemektedir. Bu noktada ısrar eden bir yönetim, örgütsel çatışmayı düşük düzeyde tutma pahasına örgütün dinamizmini feda etmiş ve örgütsel iş başarımının en düşük düzeye inmesine göz yummuş olur. Bu durumda örgüt kendisinden beklenen istemleri karşılamak için gerekli dinamizmden yoksun bulunmakta ve bundan dolayı da varlığını sürdürmesi tehdit altına girmiş olmaktadır. Çizelge 3 de “C” ile gösterilen noktada ise çatışma en yüksek düzeye çıkmış bulunmakta ve buna bir de en düşük örgütsel iş başarımı eşlik etmiş olmaktadır. Bu nokta “**Chaos**” örgütte aşırı düzeydeki çatışmanın neden olduğu karışıklığın veya kaosun bulunduğu bir durumu yansıtmaktadır. Kaosun neden olduğu düşük örgütsel iş başarımı da tıpkı dinamizm yokluğunun neden olduğu sonuç gibi örgütün yaşamını tehlikeye sokmaktadır. Başarılı örgütlerin yöneticileri uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın şekilde tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir (Şimşek,1999: 277).

2.5. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma türleri 5 farklı gruplandırma altında ele alınmıştır.

GRUPLANDIRMA ESASLARI

ÇATIŞMA TÜRLERİ

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
- 1- Yatay Çatışma

3- Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri

- 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

Çizelge 4 : Çatışma Türleri (Gümüseli,1994: 50)

2.5.1. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLAR

A- Bireysel Çatışma: Bireysel düzeyli çatışmalar en genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder (Baysal, Tekarslan, 1996: 292). Yani birey karşısına çıkan bir durum konusunda karar verme aşamasında sıkıntıya düşmekte ve bu da onun çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Bazen birey karşısına çıkan durum karşısında hemen karar verebilir.

Bireysel çatışma üç alt başlık altında incelenmiştir.

1-Yaklaşma-Yaklaşma: Bireyin hoşuna giden iki güzel amaca aynı anda ulaşmaya çalışmasından doğan çatışmadır. Örneğin bireyin parası var ev de almak istiyor arabada. Ancak elinde birini alabileceği kadar para var. İşte birey bu durumda içinde çatışma yaşayabilir.

2-Kaçınma-Kaçınma: Bireyin istemediği iki olumsuz durumdan birini seçmek zorunda kaldığı zaman yaşadığı çatışma şeklidir.

3- Yaklaşma- Kaçınma: Yaklaşma kaçınma tipi çatışmada, birey bir amacın çekiciliği etkisindedir. Ancak amacın aynı zamanda korku yarattıcı veya tehdit edici yönü de vardır. Biri eksi diğeri artıdır (Morgan, 1998: 229)

B)Bireyler Arası Çatışma: Bireylerarası çatışma, birbirleriyle etkileşimde bulunan iki ya da daha fazla birey arasındaki çatışmalardır. Başka bir ifadeyle, iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Bireylerarası çatışma, her bireyin kabul edilebilir bir seçeneğe sahip olmasını ve ayrı ayrı seçenekleri tercih etmelerini gerektirir (Eren, 1996: 462).

C)Birey-Grup Çatışması: Birey ile grup arasındaki çatışma daha çok bireylerin grup normlarını kabule zorlanması ile ortaya çıkar. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen bireyler grup ile çatışmaya düşerler. Bu bireyler aynı zamanda grup üyesi ise grup içi çatışma söz konusu olur (Gümüşeli, 1994: 52).

D)Gruplar Arası Çatışma: Gruplar arası çatışma, benzer fiziki ya da sosyal ortamda bulunan, birbirleriyle etkileşim içinde olan iki ya da daha fazla

grubun çatışmasıdır (Erdoğan, 1999: 154). Başka bir ifadeyle gruplar arası çatışmalar, aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütsel gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır (Eren, 1996: 463).

E) Örgütler Arası Çatışma: İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları ya da bir işçi sendikası ile bir işletmede uygulanan çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütsel çatışmaya örnek olarak verilebilir (Eren, 1996: 371).

2.5.2. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ

A) Fonksiyonel Çatışma: Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleşmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar olarak ifade edilebilir. Bu çatışmalar örgütün çeşitli yerlerinde bazı rahatsızlıklara işaret ederek yöneticilerin sorunları daha kolay hissetmesine yardımcı olur (Gümüşeli, 1994: 54).

B) Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: Genel anlamda örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, örgüt içinde sıkıntı yaratan ve çatışma ortamının artmasına neden olan, sonucu örgütün yararına olmayan çatışmalardır.

2.5.3. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Çatışma örgüt içinde son derece önemli bir durumdur. Çatışmanın örgüt içindeki yeri üç başlık altında ele alınmıştır.

A) Yatay Çatışma: Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan bireyler arasındaki çatışmadır. Örgüt içinde sınırlı kaynakları kullanan, amaçları farklı olan ve birbirleriyle rakip durumda bulunan eşit hiyerarşik düzeydeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 1994: 222).

Aynı seviyedeki ustabaşları örgüt içinde kıt kaynakların paylaşılması konusunda çatışmaya girebilirler. Aynı şekilde bir iş yerinde çalışan işçilerin ustabaşlarına hoş gözükme için birbirleri arasında yaşadıkları çatışmada bu duruma örnek olarak gösterilebilir

B) Dikey Çatışma: Dikey çatışma astlar ve üstler arasında yaşanan çatışma şeklidir. Alttaki elemanların üstlerinin otoritesine karşı koyma isteğinden kaynaklanan bir çatışma şeklidir. Nitekim Gümüşeli’de dikey çatışmayı şöyle tanımlamıştır: Dikey çatışma, örgütün farklı hiyerarşi seviyesinde ya da kademesinde bulunanlar arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar daha çok örgütte ast- üst çatışmaları olarak ortaya çıkar ve üstlerin yetkilerini kullanarak astların davranışlarını denetim altına alma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda ast ve üstün farklı beklentileri olduğu durumlarda, çatışma için potansiyel ortaya çıkar (Gümüşeli, 1994: 56).

C) Emir-Komuta-Kurmay Çatışması: Örgütlerde görevli, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayan sadece onlara yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilen genelde konusunda uzman, eğitilmiş kurmay personel arasında çoğunlukla tartışmalar meydana gelir (Ertürk, 2000: 222).

2.5.4. ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKMA ŞEKLİ:

Çatışmanın ortaya çıkma şekli dört ana başlık altında ele alınmıştır.

A) Potansiyel Çatışma: Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir (Ertürk, 1994: 221).

B) Algılanan Çatışma: Bu çatışma türünde, tarafların tamamı ya da bir kısmı, çatışmanın gizli koşullarının varlığını fark etmiştir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; baskı ya da dikkatini başka bir yere yoğunlaştırması gibi savunma mekanizmaları yolu ile bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın bir göstergesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 303).

Bu çatışma türünde çatışmanın açığa çıkmamış bölümlerinin algılanmasından söz edilir. Örneğin kurum içindeki ilişkilerde kopukluklar olmaya başlıyor. Bazı çalışanlar bu kopukluğun açığa çıktığının farkına varıyor ve aslında açığa çıkmamış çatışmayı fark etmiş oluyorlar. Böylece çatışma o bireyler tarafından algılanmış olmaktadır.

C) Hissedilen Çatışma: Bu çatışma türü, çatışma halindeki tarafların çatışma konusu olay hakkında duygularını ifade eder. Örneğin; çatışmanın tarafları

öfkeli, kırgın, endişeli, her an patlamaya hazır olabilirler. His ve tutumlar var olan durumun çatışmaya çevrilecek şekilde kişiselleştirip kişiselleştirilmeyeceğini belirler. Kişiselleştirilmemiş durumlar sorun çözme yöntemleriyle çözülebilmekte iken kişiselleştirilmemiş durumlar gerginlik ve endişe yaratır (Koçel, 1999: 489).

D) Açık Çatışma: Açık çatışmada, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması söz konusudur. Açık çatışmanın en somut hali fiziki saldırılardır. Fakat toplumun davranış normları bunu yasaklamış olduğundan, açık çatışma hali genellikle bir tarafın diğerinin çalışmasını bilinçli olarak engellemesi şeklinde görülür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 303).

2.5.5. ÇATIŞMANIN AÇIKLIK DERECEŚİ

A) Açık Çatışma: Açık çatışma, bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olan çatışmalardır. Bu özelliğinden dolayı bu tür çatışmalar rahatlıkla fark edilebilir (Gümüşeli, 1994: 56).

B) Kapalı Çatışma: Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden izledikleri çatışmalardır ve genellikle fark edilmesi kolay değildir. Bu nedenle bu tür çatışma, açık çatışmadan daha tehlikeli sonuçlar yaratabilir. Kapalı çatışmada iletişim eksiklerinden kaynaklanan algılama, yorumlama ve irdelemede aksaklıklar görülebilir. Eksik bilgi çoğu kez tarafların yanlış anlamalarıyla olumsuz yönde gelişebilir. Kapalı çatışmanın açığa çıkması genellikle büyük patlamalarla ortaya çıkar (Başaran, 1998: 199).

Bundan dolayı aslında tercih edilen bir çatışma şekli değildir. Çünkü eğer çatışma bu boyutta meydana gelirse sonuçları ne birey için ne de örgüt için fonksiyonel olmayacaktır

2.6. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

İnsan faktörünün ön planda olduğu örgütlerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Çatışma sonuçları örgüt ve birey için olumlu ya da

olumsuz olabilir. Şimdi çatışmanın olumlu sonuçlarını gözden geçirelim. Farklı araştırmacılar çatışmanın olumlu sonuçlarını farklı dille getirmişlerdir.

2.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları: Çatışma, kararların niteliğini arttırdığında, yeniliğe ve gelişmeye etki ettiğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında ve özeleştirici ve değişim ortamı oluşturulduğunda olumludur (Ülker, 1999: 38).

- 1- Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını ve boşalmalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
- 2- Farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı artırabilir.
- 3- Çatışma birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir,
- 4- Çatışma, insanın yapısında var olan saldırganlık eğilimlerinin tatminine yardımcı olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316-317).

Mullins'e göre çatışmanın olumlu sonuçları şunlardır (Elma, 1998: 30):

- 1- Daha olumlu görüşler üretir.
- 2- Yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına fırsat oluşturur.
- 3- Gizli kalan, sürekli ertelenen sorunların ortaya çıkmasını ve çözülmesini sağlar.
- 4- Tarafları güdüler ve yaratıcılığı geliştirir.
- 5- Bireylerin gizli güçlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlar.

Eren'de çatışmanın olumlu sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir:

- 1- Çatışma sayesinde yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimi artabilir ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilir.
- 2- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklama imkanı bulabilirler.
- 3- Çatışan bireyler, çatışma ile kendi ilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olabilir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları

gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatını elde edebilirler (Eren, 1996: 457).

2.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları: Çatışmanın bir grup ya da örgütün başarısı üzerindeki yıkıcı sonuçları genellikle çok iyi bilinmektedir. Kontrol edilemeyen muhalefet hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur (Ülker, 1999: 38).

Gümüşeli' ye göre çatışmanın olumsuz yönleri;

- 1- Personelin ruh sağlığı açısından örgütte tehlikeli ortam oluşturabilir
- 2- Emek, zaman, para savurganlığına yol açabilir.
- 3- Verimliliği sarsmaya, düşürmeye başlayabilir.
- 4- Amaçların sapmasına neden olabilir

(Gümüşeli, 1994: 64).

Başaran çatışmanın olumsuz etkilerini şöyle sıralar:

1. İş görenlerin ruhsal sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilir.
2. Örgütte emek, zaman ve para savurganlığına yol açabilir.
3. Örgütün verimliliğini düşürebilir.
4. Örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilir

(Başaran, 1992: 266).

Görüldüğü üzere çatışmanın olumlu ya da olumlu sonuçları birey ve örgüt üzerinde çok farklı etkiler göstermektedir. Yöneticilere düşen göre çatışma yönetimi sürecini iyi bilmek, iyi yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda bireyin mutluluğunu da hedef alarak çatışma sonuçlarını olumlu sonuçlandırmaktır.

2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM KURAMLARI

Çatışma yönetimi tarihsel süreçlere bakıldığında çok eski bir kavram değildir. Tarihsel süreçte ilk çatışma kavramı literatüre girmiş, ardından çatışma yönetimi kavramı literatürdeki yerini almıştır. Çatışma yönetimiyle ilgili birçok araştırmacı çalışmalarda bulunmuştur. Ancak çatışmanın yönetimi ile ilgili teknikleri ilk olarak Blake, Shepard ve Mouton incelemiştir.

Çatışma örgüt içinde kaçınılmaz bir durumdur. O halde önemli olan bu kaçınılmaz durumu örgütün amaçlarına uygun sonuçlandırmaktır. Bunun için de çatışma durumunda hangi tür çatışmaları ne şekilde yönetebileceğimizi bilmemiz gerekir. Eğer çatışma süreçlerini doğru şekilde yönetebilirsek çatışma sonuçlarını da örgütün amaçları doğrultusunda sonuçlandırmış oluruz. Bu da çatışma yönetimini ve çatışma yönetim kuramlarını iyi bilmekle ilgilidir.

Çatışmaların yönetilmesi, geniş tanımıyla çatışmanın var olduğunun benimsenmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bu çatışmaların birer araç olarak kullanılmasıdır. Yani kısaca çatışma, bir problem olarak değil çözümün bir parçası olarak düşünülmelidir. Çünkü problemlerin çözümü için bilgi ve düşünce farklılığı zorunludur (Tjosvold, 1991: 3).

Karip çatışma yönetimini; uzlaşmayı belirli bir yönde sonuca yöneltmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunması şeklinde tanımlanmıştır (Karip, 2000: 51).

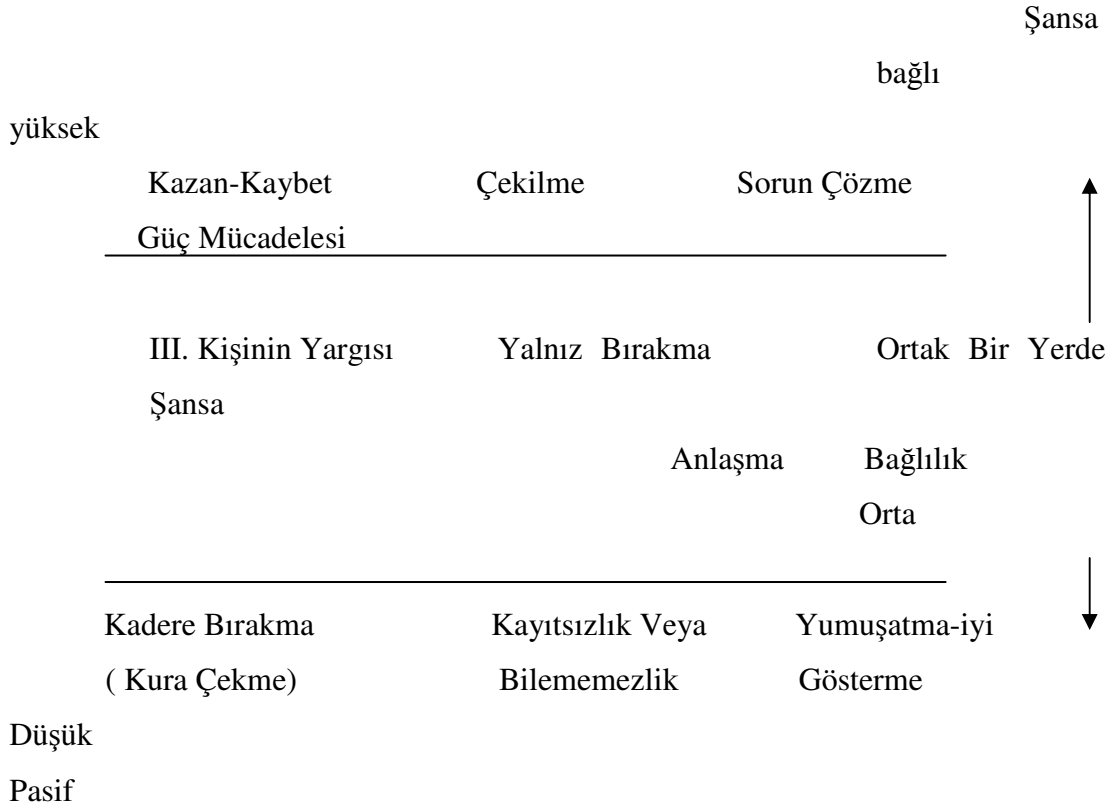
Çatışma yönetiminde çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya düzgün stratejiyle müdahale edilmesini içermektedir. Çatışmaya müdahale etmeden önce çatışmaya neden olan sürecin iyi bilinmesi, çatışmaya taraf olanların hangi tutumlar içinde olduğunun iyi gözlenmesi, çatışmanın hangi aşamada olduğunun ve ne tür çatışma yönetim stili uygulandığında nasıl bir sonuç elde edileceğinin iyi planlanması gerekir. Bunun için çatışma yönetim kuramlarını iyi bilmek liderlik vasfına sahip bir yöneticinin bilmesi gereken bir durumdur.

Çatışmaları doğru yönetebilmek için çatışma yönetimi kuramlarını iyi bilmemiz gerekir. Literatürde birçok çatışma yönetimi kuramları vardır. Aşağıda bu konuyla ilgili literatürde en çok dile getirilen çatışma yönetim kuramlarını işleyeceğiz.

2.7.1. Blake, Shepard ve Mouton' un Çatışmayı Yönetme Ölçeği

Aktif

Çatışma kaçınılmaz Anlama mümkün Değil	Çatışma mutlak değil Ancak anlaşma da Mümkün değil	Bir çatışma olsa da anlaşma mümkün
--	---	---------------------------------------



Çizelge 5 : Blake, Shepard ve Mouton’ un Çatışmayı Yönetme Ölçeği (Eren, 2001: 554).

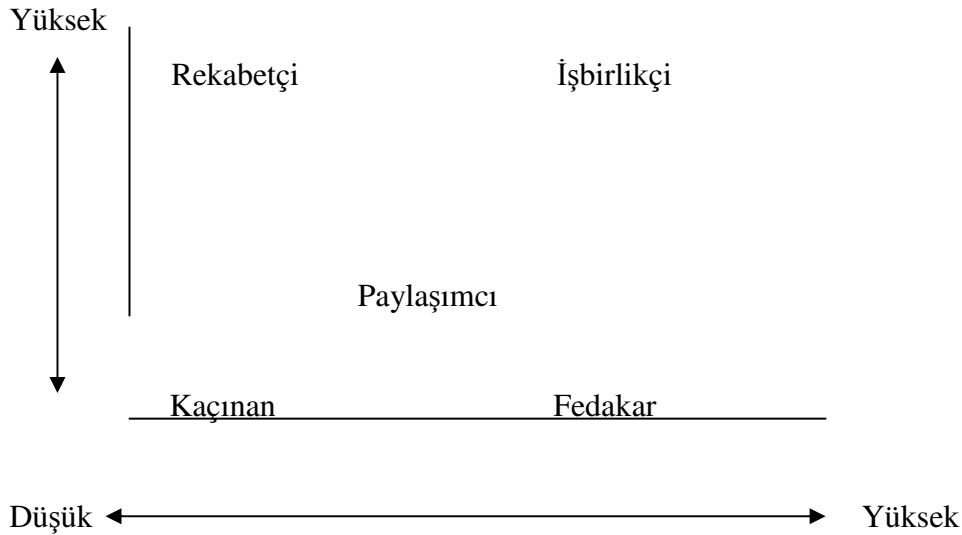
Bu çatışma yönetim kuramlarını açıklayan bilim adamlarının çizelgesinde modelin farklı bölgelerine denk gelen yönetici tutumlarına göre 5 adet çatışma yönetim stili tanımlamışlardır. Çizelge 6’da gösterilmektedir.

Blake, Shepard Mouton, Kenetth Thomas	Luthan,Bumin Eren, Koçel, Aydın March Simon , Korkmaz ...	Başaran , Rahim	Porter , Tablin	Ting - Toomey
Rekabet etme	Problem çözme	Tümleştirme	Kaçınma	Uzlaşma
Uymak	Kaçınma	Hükmetme	Zafer-zaptetme	Baskın olma
Kaçınmak	Uzlaşma	Kaçınma	Eğitim	Birleşme

İşbirliği yapmak	Hükmetme	Uzlaşma	Kendiliğinden vazgeçme	Zorlama
Uzlaşmak	Ödün verme	Ödün verme	Bireyler arası ilişkilerin çözümü	Kaçınma

Çizelge 6: Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler (Bulut,2005,Yüksek Lisans tezi: 28)

2.7.2. Owens'ın Tarafların Çatışmaya Karşı Olan Olası Tutumları Modeli



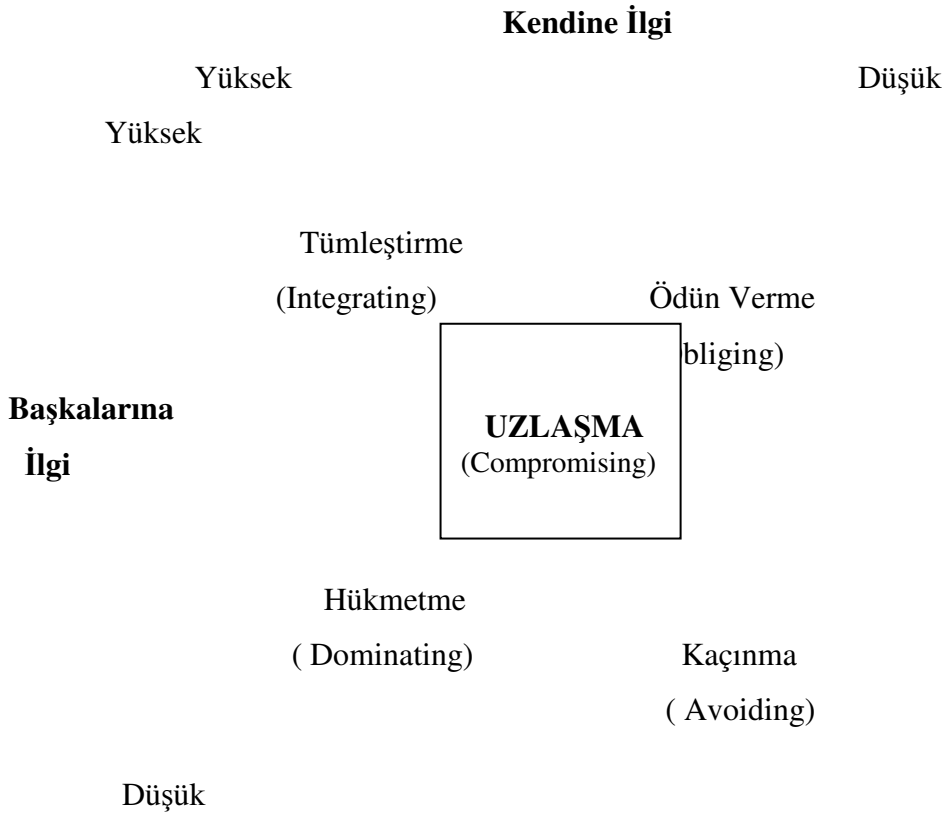
Çizelge 7: Tarafların Çatışmaya Karşı Tutumları(Elma,Demir, 2000: 230)

Owens'a göre herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda çatışma taraflarının içgüdüsel olarak gösterecekleri tepki kazanma stratejisine sarılmaları olmaktadır. Yani kazanayım-kaybet şeklinde adlandırılan bu strateji, insan hakları

tartışmaları, öğrenci gösterileri, uluslararası anlaşmazlıklar vb gibi durumlarda kendini göstermektedir (Elma, Demir, 2000: 230).

2.7.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli

Blake ve Mouton ile Thomas'ın çalışmalarından esinlenen Rahim ve Bonoma oluşturdukları modeli, çizelge 8'de de görüldüğü gibi iki temel boyut içerisinde yer alan beş çatışma yönetimi stilinden meydana gelir. Bu boyutlardan birincisi, taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesi; ikinci boyut ise, taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini gösterir (www.wku.edu).



Çizelge 8 : Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli (Gümüşeli, 1994: 85)

Yukarıda ele alınan başkalarına ilgi ve kendine ilgi boyutlarının birleşmesi sonucu tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerini meydana getirir.

Aşağıda, çizelge 8'den yola çıkarak bu 5 çatışma yönetim modelini açıklayacağız.

2.7.1. Problem Çözme Stili: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Entegrasyon stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı “ kartların ortaya konmasıdır”. Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir.

Entegrasyon stratejisinin diğer stratejilerden ayırıcı öğeleri karşılaşma ve problem çözmedir. Karşılaşmada açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 2000: 61-62).

2.7.2. Kaçınma Stili: Çatışmanın çözümünde yöneticinin aktif rol almaktan kaçınması bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakmasıdır. Başka bir deyimle, kaçınma yönteminde, yönetici açık olarak taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalırlar (Şimşek.1999: 288).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmayı göz ardı etme ya da çatışmadan kaçınma stili kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilemez (Karip, 2000: 64).

Bu yaklaşım şeklinde çatışmanın çözümü ertelenmiş olur. Bu da kişiler arasında gizil çatışmaları tetikler. Gizil çatışmaların açığa çıkması birey ve örgüt için ani olabilir ve sonuçları her iki tarafından çıkarına olmaz. Daha çok kendine güven duymayan yöneticilerin kullandığı bir yönetim şeklidir.

2.7.3. Uzlaşma Stili: Uzlaşma stili tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirlerinin yanında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar böylelikle, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak ödün vermeyi ve pazarlık yapmayı kabul ederler. Karşılıklı ödünler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri yenilmiş ya da galip gelmiş değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan memnundur (Eren, 1996: 468).

Çok sık kullanılması ve birçok çatışma durumunda etkili olmasına rağmen, bu yöntemle çatışmaları tamamen sonuçlandırmak olanaklı değildir. Çünkü bu yöntemi uygulayan tarafların gösterdikleri özveri belirli bir süre sonra tarafları rahatsız ederek, yeni çatışmaların çıkmasına zemin hazırlayabilir (Bursalıoğlu, 1994: 158).

Bu nedenle uzlaşma stilini geçici bir çatışma yönetimi stili olarak kullanmak çoğu durumlarda daha yararlı olabilir (Koçel, 2001: 343). Ancak diğerlerine göre uzlaşma stilinin okul ortamında görüş ve düşünceleri paylaşmaya, işbirliği içerisinde çalışmaya olanak sağlayan bir stil olduğunu göz ardı etmemek gerekir.

2.7.4. Hükmetme Stili: Bu çatışma yönetimi stilinde, birey kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözme gayreti içindedir. Karşı tarafın isteğinin tatmini önemli görülmez ve dolayısıyla dikkate alınmaz. Temelinde, bireysel istek konusunda aşırı bir girişkenlik ve sadakat yatar; işbirliğine kapalılık son derece belirgindir. İşletmelerde, çatışma durumlarında formel olarak kazanılmış yetki ve gücün tehdit düzeyine varacak ölçülerde kullanımı bu stile verilebilecek örneklerdendir (Özer, 2003: 338).

Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümünden memnun değildir. Aslında bir çözümde çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında çatışmaların çözülmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür (Karip, 2000: 64).

2.7.5. Ödün Verme Stili: Bu çatışma yönetimi stratejisinde birey karşı tarafın isteklerini kabul eder ve kendi isteklerinden ya da düşüncelerinden vazgeçer. Daha çok kendine güveni olmayan insanların kullandığı bir çözüm yöntemidir. Ancak sürekli olarak bu yöntemi kullanmak kişiler arası saygıyı yok edebilir. Özellikle yöneticilerin sürekli ödün verme yöntemini kullanması örgüt açısından doğru sonuçlar doğurmayabilir. Bazen de bireyler karşısındaki bireyle yaşadığı çatışmada ödün verme stilini sonucunda daha fazla şey elde edebileceklerini düşündükleri zaman kullanırlar.

BÖLÜM III

LİTERATÜR

Bu bölümde çatışma yönetimi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmaların sonuçları ele alınacaktır.

3.1. Çatışma Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Levent (2005); “Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri”, adlı araştırmada; İstanbul ili Bahçelievler İlçesi İlköğretim sınıf öğretmenlerinin veliler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede

çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stilleri tercihlerinde bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektedir. Araştırmanın sonucuna göre;

- Araştırma sonucunda sınıf öğretmeni ve velilerin en fazla kullanılan çatışma yönetimi stillerinin tümleştirme ve uzlaşma, en az kullanılan stilin ise hükmetme olduğu konusunda görüş birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır
- Sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, meslekteki toplam hizmet süresi, mezun olduğu okul ve eğitim formasyonunu aldığı kurum gibi demografik değişkenlerin öğretmenlerin çatışma yönetimi stili tercihini etkilediği saptanmıştır.
- Kadın sınıf öğretmenlerinin erkek meslektaşlarına göre, velilerle yaşadıkları çatışmalarda uzlaşma stilini daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.
- Yaşça en büyük grup olan 46 ve daha yukarı yaş grubundaki sınıf öğretmenleri, 20-25 yaş grubunda bulunan meslektaşlarına göre hükmetme stilini daha çok kullandıkları saptanmıştır. Yine 46 ve yukarı yaş grubundaki sınıf öğretmenlerin 26-30, 31-35 ve 36-40 yaş grubundakilere oranla kaçınma stilini daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.
- 11-15 yıl meslek kıdemine sahip sınıf öğretmenleri, hizmet süresi 6-10 olan meslektaşlarına göre tümleştirme stilini daha çok kullandıkları saptanmıştır. Yine hizmet süresi bakımından en fazla grup olan 26 ve üstü yıl meslek kıdemine sahip sınıf öğretmenleri, 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip meslektaşlarına göre kaçınma stilini daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır.
- Sınıf öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen ve veli algıları arasında yapılan karşılaştırmalarda, genel olarak ödün verme ve hükmetme stillerine ilişkin olarak gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmenleri velilere göre ödün verme stiline daha az, hükmetme stiline daha çok kullanıldığını algılamışlardır.

Abacıoğlu (2005);” Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmada; okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile okul kültürünün gerçekleşme derecelerini demografik değişkenler bakımından belirlemek ve okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürünü oluşturan boyutlar arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucunda;

- Araştırmada okul türü, cinsiyet, okul müdürünün mezun olduğu okul ve okul müdürünün deneyim süresi değişkenlerine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.
- Okul türü, yaş ve deneyim süresi değişkenlerine göre okul kültürünün gerçekleşme dereceleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.
- Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve uzlaşma stilleri ile işbirlikçi okul kültürünün tüm boyutları arasında orta ve düşük derecelerde, istatistiksel bakımdan olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ödün verme stili ile”öğrenme ortaklığı” hariç diğer tüm boyutları arasında düşük derecelerde, istatistiksel bakımdan olumlu bir ilişki bulunmuştur.
- Kaçınma stili ile okul kültürü boyutlarından hiçbirisi ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Özgan (2006); “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği) “ adlı çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalar kişisel değişkenler çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda;

- Öğretmenler önemli oranda okul yöneticileriyle (%36,1), velilerle ve öğretmenlerle (%17,0) çatışma yaşamaktadırlar.
- İlköğretim okulu öğretmenleri en fazla çatışmayı müdür ve velilerle yaşarken, en az çatışmayı ise hizmetli ve öğrencilerle yaşamaktadırlar.

- İlköğretim öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalarının nedenlerine bakıldığında ilk sıralarda baskı, kendini ispatlama çabası, bilgi yetersizliği ve bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları yer almaktadır.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları konular arasında en önemli olanların; olumsuz bireysel tutumlar, öğrenci davranışları, keyfi uygulamalar, güç ve yetki kullanımı, görev dağılımı ve teftiş-değerlendirme olduğu görülmektedir.
- Okulda yaşanan çatışmalarda kişisel faktörlerin (olumsuz bireysel tutumlar, keyfi uygulamalar gibi) ön plana çıkması dikkat çekicidir. Kaynak dağılımı, tayin-atama, müfredat ve eğitim öğretimi destekleyici hizmetler konularında fazla çatışma yaşanmamasının nedeni, bu tür işlemlerin bakanlık veya milli eğitim müdürlüklerince yapılması olabilir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin %81,6'sının çatışmalardan olumsuz etkilendiği görülmektedir. Etkisi olmadı diyenlerin oranı %14,2 olurken, olumlu etkiledi diyenlerin oranı %4,3 olarak bulunmuştur.
- Çatışma sonucunda öğretmenlerin iş performansının düşme oranı, yükselme oranından daha fazladır. Bu durumda öğretmenlerin yeterli çatışma yönetimi becerilerine sahip olmadığı ya da çatışmalarını yanlış yönettikleri söylenebilir.

Şendur (2006); “ Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi” adlı çalışmasında; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine engel olan çatışma türlerinin belirlenmesine, zamanında çözümlenmesine, çatışma sonuçlarının işlevsel olup olmamasının örgütsel etkilerine değinilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda;

- Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin gelişimini doğrudan etkileyen özellikle orta ölçekli birçok örgütte çatışmaların yaşandığını ve pek çoğunda hala çatışmanın analizi ve yönetimi konusunun yeterince anlaşılamadığını ve dolayısıyla çatışmaların sebep ve türlerine uygun çözümlerin örgüt yararına kullanılabilmeleri için gerekli donanımın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Kandemir (2006); “Ortaöğretimde Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları” adlı çalışmada resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasındaki çatışma alanları ve bu çatışma alanlarında ne derece uzlaşma sağlandığını belirlemeyi amaçlamıştır. Kandemir araştırmada ele alınan alt problemlere ilişkin sonuçları ayrı ayrı ele almıştır. Buna göre;

- Genel hizmetler alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, okulun temizlik işlerinde, işlik ve dersliklerin temizlik işlerinde, eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliğinde, laboratuvar yetersizliğinde, dersliklerin yetersizliğinde, lavaboların yetersizliğinde, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, ısıtma konusunda, tuvaletlerin yetersizliğinde, dersliklerin donatılmasında, çevrenin korunmasında, oyun alanın yetersizliğinde, derslik seçmede, dersliğin badana ve boyası konularında “Az” düzeyinde; koridorların yetersizliği konusunda ise “Çok Az” düzeyinde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.
- Öğrenci hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, öğrenci rehberlik hizmetlerinde, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, öğrenci beslenmesinde ve öğrenci sağlık işlerinde “Az” düzeyinde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.
- İşgören hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, boş geçen derslerin doldurulmasında, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında ve mazeret izni almada “Az” düzeyinde; hizmet içi eğitime öğretmen seçmede ve öğretmene tahkikat açılmasında ise “Çok Az” düzeyde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak, ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma düzeylerinin “az”, çatışma yaratan konulardaki uzlaşma durumlarının ile “orta” düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Bulut Eskici (2005). “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin ‘Çatışma Yönetimi Algıları’ ve ‘İş doyumları’

Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu araştırmasında, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin, yöneticileri ile aralarında çatışma çıkması durumunda algıladıkları çatışma yönetim stilleri ve iş doyumların arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada şu bulgular elde edilmiştir;

- İş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları incelendiğinde problem çözme, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.
- Kişisel özellikler dikkate alındığında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, eğitim durumu, yaş, hizmet yılı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.
- İş doyumuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise; iş görenlerin en fazla doyuma yönetim biçimi boyutunda ulaştıkları sonucuna varılmıştır.
- Yine iş doyumuna ilişkin kişisel özellikler dikkate alındığında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, hizmet yılı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu , cinsiyet değişkeninde ise anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Çatışma yönetimi ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda da iş doyumları boyutlarından iş arkadaşları boyutu hariç çatışma stilleri ile iş doyumları boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Gümüşeli (1994), “İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasında çıkan çatışmaları ve bu çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları aşağıda belirtilmiştir;

- Okul müdürleri çatışma yönetimi stillerinden Tümlleştirme stilini “her zaman” Ödün verme ve Kaçınma stillerini “ara sıra” Hükmetme stilini “az” Uzlaşma stilini ise “çoğunlukta” kullandıklarını açıklamışlardır.

- Öğretmenler, kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla; ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra; hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını algılamışlardır.
- Öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında, demografik değişkenlere göre bir değişme söz konusu olmamıştır.
- Çatışma yönetimi stillerinin kullanılma önceliği bakımından yapılan karşılaştırmada ise her iki grubun da; tümleştirme stilinin “en fazla” kullanıldığını, bunu uzlaşma stilinin izlediğini, “en az” kullanılan stilin ise hükmetme stili olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.
- Çatışma yönetimi stillerinin hangi derecelerde kullanıldığına ilişkin olarak yapılan karşılaştırmalarda genel olarak müdürlerin Tümleştirme stilini “her zaman”, Ödün Verme ve Kaçınma stillerini “ara sıra”, Hükmetme stilini “az”, Uzlaştırma stilini “çoğunlukta” kullanıldığına ortaya çıkmış; öğretmenlerin ise Tümleştirme ve Uzlaşma stillerini “çoğunlukta”, Ödün Verme ve Kaçınma stillerini “ara sıra”, Hükmetme stilini ise “az” kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (2002).” İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri” adlı çalışmada; ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- İlköğretim okullarında, çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre: Potansiyel ve hissedilen çatışmalar ara sıra yaşanırken; algılanan ve açık çatışmalar ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.
- Okul yöneticileri kendileriyle aynı hiyerarşi kademesinde çalışanlar ile az çatışma yaşarken, özellikle astlarıyla daha çok çatışma yaşamaktadır.
- İlköğretim okullarında dikey, bireyler arası, rol ve fonksiyonel olmayan çatışmalar genellikle yaşanmaktadır. Potansiyel, hissedilen, yatay, grup içi, gruplar arası, örgütler arası, amaç, kurumlaşmış ve fonksiyonel olan

çatışmalar ara sıra yaşanmaktadır. Bireyin kendi içindeki, algılanan, açık, yönetici- uzman ve sosyal çatışmalar hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

- İlköğretim okulu yöneticileri, çatışmaların çözümlenmesinde: Kaynakların arttırılması, uzlaşma, davranış değiştirme, iletişimin arttırılması, problem çözme ve üstün amaçlar stratejilerini her zaman kullanmaktadır.
- Yatıştırma ve hükmetme stratejilerini genellikle kullanmaktadır.

Görgin(2003).” İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasında; İlköğretim yöneticilerinin kurumlarındaki örgütsel çatışmalara bakış açıları ile çatışmaları yönetme biçimlerini betimlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda birçok bulgu elde edilmiştir. Bunlardan birkaçı aşağıda verilmiştir.

- Araştırmada yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ve çatışmaları yönetme biçimleri kıdem değişkenine bağlı olarak değerlendirildiğinde anlamlı düzeyde bir fark göstermiştir. Yöneticilerin kıdem değişkenine bağlı olarak verdikleri cevaplara bağlı olarak ilk yıllarında çatışmalara geleneksel bir tutumla yaklaşarak, geleneksel çözme yöntemlerine baş vurdukları, 15-20 yıl arası kıdemle birlikte çağdaş bir tutum kazandıklarının yeniden arttığı görülmektedir. Nitekim, 15-20 yıl kıdemden sonra yöneticilerde yeniden geleneksel bir tutum hakim olduğu gözlenmektedir.
- Araştırmada yöneticilerin çatışmalara bakış açıları ve yönetme biçimleri branş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemekle beraber, yöneticilerin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde Sınıf Öğretmenliğinden mezun yöneticilerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilere oranla, çatışmalara çağdaş baktıkları, çatışmaların çözümünde çağdaş yönetim biçimlerini tercih ettikleri görülmüştür.
- İlköğretim yöneticilerinin çatışmalara bakış açıları ve çatışmaları yönetme biçimleri, kurs ya da seminer alıp almama değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Buna göre kurs ya da seminer alan yöneticilerin çağdaş anlayışa bağlı olarak, çatışmaları da çağdaş yöntemlerle çözmeye çalıştıkları gözlenmiştir.

- İlköğretim yöneticilerinin çatışmalara çağdaş bakış açısıyla yaklaştıkları, çatışmaların çözümünde çağdaş yöntemin bir parçası olan uzlaşmacı yönetime daha sık başvurdıkları gözlenmiştir.

Didem (2002).” Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi” adlı çalışmasında; ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleriyle bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini incelemeyi amaçlamıştır.

Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgulardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Öğretmenler, okul müdürlerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullandıklarını düşünmektedirler.
- Kademeye ilişkin sonuçlara bakıldığında; birinci kademe öğretmenlerinin ikinci kademe öğretmenlerine oranla tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerini daha fazla algıladıkları görülmektedir. İlköğretim birinci kademe ve ikinci kademe öğretmenlerini okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.
- En fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu en az stres yaratan ise uzlaşma olduğu tespit edilmiştir.
- Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin cinsiyete, medeni duruma, kademeye, kıdeme ve yaşa bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Atilla (2003),” İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen algılarının bazı

değişken açısından incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir. Bunlar:

- Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlara göre, ödün verme boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan görüş “ onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm”, en düşük ortalama ise “ kendilerine ödün veririm” dir. Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara göre, ödün verme boyutunda en yüksek ortalama (beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir), en düşük ortalama ise bizlere ödün verir.
- Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine yöneticilerin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara göre çatışma boyutunda en yüksek ortalama “ nahoş sözler söylemekten kaçınırım”, en düşük ortalama ise “ karşılaşmaktan kaçınırım” dır.
- Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine yöneticilerin ve öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara göre, uzlaşma boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan görüş “ bir uzlaşma sağlanabilmesi için kendileriyle görüşürüm”, en düşük ortalama ise “ bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım” dır.
- Tümlleştirme ve uzlaşma stratejilerinin görev değişkenine göre karşılaştırılmasına yönetici ve öğretmenlerin değerlendirilmesi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenler, yöneticilerin tümlleştirme ve uzlaştırma stratejilerini kullandıklarını belirtmekte ancak, yöneticilerle aynı derecede bulunmamaktadır. Öğretmenler yöneticilerin tümlleştirme ve uzlaştırma stratejilerini daha fazla kullanmalarını beklemektedirler. Diğer stratejiler ile göreve ilişkin görüşlerde anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri ile çatışma yönetimi stratejileri, empatik eğilim ve empatik becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerin çoğunluğu 1-5 yıl arası yöneticilik kademine sahiptir.
- Yöneticilerin mesleki kıdemleri ile hükmetme stratejisi arasında anlamlı bir fark vardır. Mesleki kıdemi 20 yıl altında olan yöneticilerin hükmetme stratesijini daha çok kullandığı bulunmuştur. Mesleki kıdem arttıkça hükmetme stratejini kullanma sıklığı azalmaktadır.

Yavuzer (1997) “Sosyal Beceriler Eğitimi Uygulamasının Okul Yöneticilerinin Empatik Beceri-Çatışma Eğilim ve Tutumlarına Etkisi” adlı çalışmada; bir grup okul yöneticisine sosyal beceri eğitim programı uygulanarak empatik becerileri, çatışma eğilimi ve öğretmen tutumlarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularından bazıları şunlardır:

- Öğretmenlerin mezuniyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre Empatik Beceri Ölçeği ön test ve son test sonuçlarının son testte yükselmesi uygulamanın olumlu bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.
- Ön testte erkek eğitimcilerin “ pasif çatışma” puanı yüksek iken, son testte aradaki farkın azaldığı görülmüştür.
- Uygulama öncesinde erkeklerin kadınlara göre kişisel özellikler olarak çatışma eğilimi daha yüksek iken, uygulama sonunda farklılığın belirli ölçüde azaldığı görülmüştür.

Karahan (2003) “ İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma ve Yönetimi” adlı çalışmada ilköğretim okullarında kurum içi çatışma ve yönetimi konusunu başlık yaparak okullarda yaşanan çatışmaların ve çatışma yönetiminde kullandıkları stillerin, sınıf ve branş öğretmenleri arasında görüş ve tercih farklılığı olup olmadığının düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları aşağıdadır:

- Sınıf ve branş öğretmenleri okullarda uyumun varlığına “yüksek” seviyede görüş bildirerek, okullarımızda yüksek düzeyde uyumun var olduğunu, alan ayrımı olmadan bildirmişlerdir. Sınıf ve branş öğretmenlerimizin çatışmaların yönetiminde kullandıkları stiller incelendiklerinde aralarında anlamlı bir farkın olmadığı ancak alt değişkenlere bakıldığında yaşlı olan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stilini, kıdemle olanların yaşa bağlı olarak yine tümleştirme ve kaçınma stili kullandıkları yönünde bilgiler elde edilmiştir.

- Görev bölgelerine göre öğretmenlerin çatışma stillerindeki farkı gösteren bir sonuç da; ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin hükmetme stilini daha fazla kullandıklarıdır.

Gümüşeli (2001),” İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkisi” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini belirleyerek, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır.

Araştırma sonuçlarından bazıları şunlardır:

- Müdürler tarafından en sık kullanılan çatışma yönetim stilleri kaçınma ve hükmetme iken en az kullanılan stil ise ödün vermedir.
- Öğretmenlerin yaş ve iş deneyimi özellikleri ile çatışma yönetimi stili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır.
- Öğretmenlerin iş doyumları orta düzeydedir.
- Cinsiyete göre öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır.
- Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stilleri arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna karşın, hükmetme stiliyle öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasında olumsuz bir ilişki vardır.

URAL (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” adlı çalışmasında; Bolu ilinde 1996–97 eğitim öğretim yılı itibarı ile açık olan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır.

- İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma

yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

- I. kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.
- II. kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.
- I. kademe öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir.
- II. kademe öğretmenlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ise değişkenlerin tamamından etkilendiği gözlenmiştir.

Çatışma yönetimiyle ilgili yurt dışında birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki verilmiştir.

Astor, Behre, Wallace ve Fravil (1998), “ School Social Workers and School Violence: Personel Safety, training and violance programs”(Okul Çalışanları ve Okulda Şiddet: Kişisel Güvenlik, eğitim ve şiddet programları) adlı çalışmasında; ulusal araştırmadan elde edilen araştırma raporları okuldaki çalışan kesimin okuldaki şiddette etkin midir? Sorusunu sormaktadır. Bu araştırma bireysel suçlama raporu, suçlamadan kaçmak için alınan önlemler, okuldaki şiddetle alakalı gerekli eğitimler, okullardaki programlar ve şiddeti önlemekle görevli çalışanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları şunlardır:

- Bazı katılımcılara göre sosyal beceri programları çevre etkisi kadar etkileyici değildir
- Okul çalışanlarının çoğunun okullarda şiddet önleme eğitimlerine katıldıkları görülmektedir
- Bu özellikler okullarda şiddet önlemede ulusal bir güç ortaya koymak için kullanılabilir.

- Yazarlar okul temelli şiddeti önleme çabalarında bulunan okul çalışanlarının artırılması için özel stratejiler geliştirilmesini tavsiye etmektedir.

Shuttleworth, Ka (1998),” Youth Sport Education and Development in Hong Kong: A Conflict Model Social Impact Assessment”(Hong Kong’da gençlerin spor eğitimi ve gelişimi: Çatışma Modeli Sosyal Etki Değerlendirmesi) adlı çalışmalarında; genç öğrencilerinin ve onların ailelerinin davranışlarını etkileyen spor eğitimi programlarındaki sosyal etki değerlendirmesi yapmak için çatışma modelinin toplum teorisini harekete geçirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

- Başlangıçta analizde kanıt olarak kullanılacak olan çatışma modelinin uygun olup olmadığını değerlendirir.
- Daha sonra Hong Kong’daki spor yapan ailelerin değer sistemi, yaşam tarzı ve davranışlarına uygun spor olanağı sağlayan servisler, genelde ve Hong Kong’daki gençlerin spor eğitimi ve gelişimi gereksinimleri ve özelliklerinin çatışma modeli perspektifine göre analiz etmiştir.
- Sporla ilgilenen gençlerin ve ailelerin davranışlarında spor uygulamasının etkisi ve gençlere spor olanağı sağlayan servislerden ortaya kişilik uyumsuzluğunun kolayca etkilenmesi analiz edildi.
- Sonuçta, bu etki ve gençlerin spor sistemindeki uyumsuzluktan oluşan çatışma gösterilmiş ve Çinli gençler ve ailelerinin spor ihtiyaçları, programın amaçları ve Hong Kong’da güce dayalı sporun daha etkili yapılabilmesi için programın içeriği şekillendirildi.

Short, Paula,Johnson (1994),” Exploring The Links Among Teacher Empowerment, Leader Power, and Conflict”(Öğretmenlerin yetkilendirilmesi, yöneticilerin gücü ve çatışma arasındaki bağlantının araştırılması) adlı araştırmada, yönetici yetkisinin ve öğretmenlerin yetkilendirme derecelerindeki algılamadan ortaya çıkan çatışmanın arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma özellikle öğretmenlerin yetkilendirilmesinin öğretmenler arası çatışmalardan dolayı mı yoksa yöneticilerin etkisiyle mi olduğunu incelemektedir.

- Manova kullanılarak yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin yetkilendirilmesindeki boyutların her birisinin öğretmenlerin çatışma miktarına bakış açısı ve yöneticilere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.
- Regreasyon analizinin sonucunda cinsiyet prensibi, öğretmenlerin yaşı, yasal gücün tüm öğretmenlerin yetkilendirilmesinde istatistik olarak varyanta önemli bir paya sahip olduğu belirtilmiştir.
- Öğretmen yetkilendirilmesi eğitim reformu, yönetici modelleri ve etkili öğretim üzerine yoğunlaşmıştır.

Ting- Toomey, Oetzel, Yee-Jung (2001).” Self- construal Types and Conflict Management Styles”(öz eleştiri ve çatışma yönetim stilleri) adlı çalışmada, etnik kökenin, cinsiyetin etkilerini ve Afrikalı Amerikan, Asyalı Amerikan, Avrupalı Amerikan ve Latin Amerikan gibi farklı etnik kimliklerin çatışma yönetimi üzerinde etnik, sosyal çevrenin, cinsiyetin ve özeleştirmenin etkilerini araştırmayı amaçlamışlardır. Özeleştiri bağımsız karakter ve bağımsız olmayan karakter şeklinde iki açıdan ele alınmıştır. Dört özeleştiri türü iki karakter bileşeni olan; çift kişilik, bağımsız kişilik, bağımlı kişilik ve kararsız kişilik şekillerinin kombinasyonundan ortaya çıkmıştır. Bu özeleştirmenin çatışma türleri için etnik karakter ve cinsiyetten daha iyi bir açıklama sağladığını ortaya koymuştur. Araştırma sonucundan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Çift kişilik, bağımsız kişilik ve bağımlı kişiliktekiler kararsız kişiliktekilerden daha fazla birleştiriciliği ve uzlaştırıcılığı kullanmışlardır.
- Çift kişilikli olanlar kararsız kişilikli olanlardan daha fazla duygusal ifadeler kullanmışlardır.
- Çatışma ve çatışma türlerindeki ulusal kültürel farklılıklar konusunda gelişen bir ilgi görülürken; etnik değişkenlik, cinsiyet farklılığı ve çatışma türleri arasındaki bağıllığı açıklayan düzenli araştırmalarda ise bir yetersiz gözükmetedir.

Flavier, Bertone, Denis and Marc (2002).” The Meaning and Organization of Physical Education Teachers’ Action During Conflict With Students”(Beden eğitimi öğretmenleriyle öğrencilerinin aktivite sırasındaki çatışmanın anlamı ve yönetimi), adlı araştırmada; tipik bir grupta bir veya daha fazla öğrenciyle olan çatışma sırasındaki öğretmenin yönetiminin uygulama metodunu belirlemeyi amaçlamışlardır.18 beden eğitimi öğretmeni beden eğitimi derslerini kayıt altına aldı ve karşılıklı görüşmeler yaptılar. Sonra çatışma yönetimini şekillendiren ana yapıların belirlenmesi için her ders uygulamasının karşılaştırılmalarını içeren kayıtlar analiz edilmiştir. Çıkan sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Çatışmaya sebep olan durumlar belirlendi.
- Zaman baskısı sonucunda doğan öğretmenin davranışları ve bundan dolayı oluşan ani karar alma durumlarında öğretmenlerin davranışlarında zaman baskısı, kötüleşme ve bozulma riskine neden olmaktadır.
- Otorite sahibi olan, yetkilerin kullanımında öğretmen rolünden yararlanır.
- Bir mesajı en iyi şekilde anlatmak için çatışmanın işletilmesi durumu belirlenmiştir.

Annandale.(2002) “ Conflict Style Differences Between Individualist and Collectivists” (Çatışma Stilllerinde Bireysellik ve İşbirliği Arasındaki Farklılıklar) adlı araştırmasında; çatışma stillerindeki temel inançlardan meydana gelen kültürel karşıtlıkları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma Amerika Birleşik Devletlerindeki 31 farklı ülkeden gelip yerleşmiş olan toplam 188 mezun öğrenci üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

- Çalışmada sayıtlar kısmında çatışma stilleri özellikleri ile kültür arasında var olduğu tahmin edilen bağlantının geçersiz sayılabileceği araştırma sonuçlarından bir tanesinde ortaya çıkmıştır.
- Kullanılan 5 farklı çatışma stili özellikleri bulunmuştur: (tümleştirme, hükmetme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma).
- Tümleştirme stili genellikle en fazla tercih edilen stildir.

- Daha sonra ödün verme ve kaçınma, ondan sonra da uzlaşma ve hükmetme stili tercih edilen stillerdir.
- Kaçınma işbirlikçilerden daha çok bireyselcilerin kullandığı bir stildir.
- Hükmetme stilini kullanmak bakımından her iki grup arasında fark görülmemiştir.
- İşbirlikçiler içinde bireyselciler içinde kullandıkları çatışma stilleri çok boyutludur.

Tezel (2001) “ Culture Conflict; College Students- Attitudes; Students-Attitudes” (Kültür çatışması; Kolej Öğrencileri-Davranışları; Öğrenciler-Davranışları) adlı araştırmasında; kişinin kendisiyle ve diğer bireylerle gösterdiği çatışma davranışlarını 127 Türk okul öğrencisi arasında incelemektedir. Beş çatışma davranışı olan; problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme, daha sonra popüler olup olmamaya bağlantılı olarak araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarından bazıları aşağıda verildiği şekildedir:

- Bu öğrencilerin diğer öğrencilere göre daha kavrayıcı davranışları hissederken kaçınmacı ve uzlaşmacı davranışlar içinde bulunduklarını göstermiştir.
- Popüler olmayan grup diğer popüler grupla kıyaslandığında daha uzlaşmacı davranışlar sergiledikleri görülmüştür.
- Popüler olmayan grubun diğerlerine göre daha zorlayıcı davranışlara sahip oldukları görülmüştür.
- Yapıcı ve yıkıcı çatışma stratejileri ve bunların popülerlik dereceleri tartışılmıştır.

Weider-Hatfield, Hatfield (1995).” Relationships Among Conflict Management Styles, Levels Of Conflict, And Reactions To Work”(Çatışma Yönetimi Türleri Arasındaki İlişkiler, Çatışma Dereceleri ve Çalışmaya Etkileri) adlı çalışmada; Amerika'daki işçilerin çatışma yönetimi türleri, çatışma dereceleri ve çalışmayı etkileyen iki faktörü belirlemeyi amaçlamışlardır. Bunu sağlamak için iki çalışma gerçekleştirmişlerdir. Birinci çalışma; gözlemciler tarafından yüksek oranda

yardım edilerek daha fazla kişisel çatışmanın denenmesini, daha kişisel ve grupsal çatışmayı analiz etmek için gözlemcinin daha çok bütüncüleyici olmasının ve az egemen olan gözlemcilerin daha büyük grupsal çalışmalarını önemsemesini desteklemektedir. İkinci çalışma, bütüncüleyici çalışmaların daha az bütüncüleyici olanlara göre az kişisel, grupsal veya gruplar arası çatışmaya sebep olduğunu desteklemektedir. Araştırma sonuçlarından bazıları şunlardır:

- Bütüncüleşmiş gruplar ile bu altı grupsal sonuç arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.
- Daha az iş memnuniyeti ve daha az kişiler arası mükafat daha fazla egemen olan yöntemle birleştirildiği ortaya çıkmıştır.
- Bütüncüleyici ve uzlaştırıcı iki yöntemde, kişiler arası sonuçlarla olumlu olarak, baskıcı ve kaçınmacı yöntemde; kişiler arası sonuçlarla olumsuz olarak alakalı olduğu ortaya çıkmıştır.
- Sonuç olarak; meslekte yaşanan daha fazla çatışma, daha az iş memnuniyeti ve bunun gibi sonuçlar doğurmaktadır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama yöntemi ve bilgi çözümleme yöntemi açıklanacaktır.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, var olan durumu saptamaya yönelik betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için, aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

- Araştırmada okul idarelerinin çatışmayı yönetmede izledikleri stiller ve bu yaklaşımın beden eğitimi öğretmenleri üzerindeki etkisi hakkında yapılan çalışmalar ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.
- Okul idarelerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede izledikleri stilleri ve bu yönetim stillerinin beden eğitimi öğretmenleri tarafından nasıl algıladıklarını elde edebilmek için bir anket uygulanmıştır.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

4.2. Evren Ve Örneklem

4.2.1. Evren

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2007 yılında Bolu ve Düzce il merkezlerinde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim okul idarecileri ile beden eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır.

4.2.2. Örneklem

İlgili kayıtlara göre, 2007 yılında araştırma evrenini oluşturan Bolu ve Düzce İlleri merkez ilköğretim ve ortaöğretimlerinde toplam 250 idareci her iki ilde ilköğretim ve orta öğretimde çalışan toplam 100 adet beden eğitimi öğretmeni olduğu belirlenmiştir. Ancak uygulanan anket çalışmasından elde edilen dönütte, 222 adet idareci olduğu (199 erkek, 23 kadın), 93 beden eğitimi öğretmeni (63 erkek, 30 bayan) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu fark bazı okuldaki beden eğitimi derslerinin farklı okullardan gelen öğretmenler tarafından işlenmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerden alınan dönütteki farkta idarecilerin bazılarının yurt dışında olması, bazılarının da emekli olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma kapsamına giren iş

görenlerin hepsi aynı zamanda örnekleme oluşturduğu için, araştırmanın örnekleme evreni temsil etmektedir.

4.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada, çatışma yönetimine ilişkin Ural (1997) tarafından geliştirilen ($p = .8148$) çatışma anketi kullanılmıştır. Okul idarecileri ve beden eğitimi öğretmenlerine aynı anket uygulanmıştır. Ankette okul idarecilerinin çatışma yönetimine ilişkin görüşleri ve beden eğitimi öğretmenlerinin bu görüşlere ilişkin algıları ortaya çıkarılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul idarecilerinin kişisel bilgilerini içeren; yaş, cinsiyet, kıdem, pozisyon ve görev durumlarını belirlemeye yönelik 5 soru ve beden eğitim öğretmenlerinin kişisel bilgilerini içeren yaş, cinsiyet, görev durumu ve kıdem durumlarını belirlemeye yönelik 4 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde okul idarecilerinin okullarında ortaya çıkan çatışmaları yönetmede kullandıkları çatışma yönetim stillerini ve beden eğitimi öğretmenlerinin bu stilleri algılamalarını belirlemeye yönelik 25 bulunmaktadır.

Çatışmayı yönetme anketinde kullanılan her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; hiçbir zaman 1, ara sıra 2, genellikle 3 ve her zaman 4 olarak puanlanmıştır. Anket formundaki dizilişe göre, davranış biçimlerinden 3., 8., 13., 18. ve 23. sırada yer alanlar **problem çözme**, 5., 10., 15., 20. ve 25. sırada yer alanlar **hükmetme**, 1., 6., 11., 16. ve 21. sırada yer alanlar **kaçınma**, 4., 9., 14., 19. ve 24. sırada yer alanlar **uzlaşma**, 2., 7., 12., 17. ve 22. sırada yer alanlar **ödün verme** yöntemlerine ilişkin davranış biçimleridir. Anket formundaki dizilişe göre çizelge 9' da verilmiştir.

Çatışma yönetimi stilleri	Anket Soru Numaraları
I: Problem Çözme	3, 8, 13, 18,23
II: Hükmetme	5, 10, 15, 20, 25
III: Kaçınma	1, 6, 11, 16, 21
IV: Uzlaşma	4, 9, 14, 19, 24

V: Ödün Verme

2, 7, 12, 17, 22

Çizelge 9: Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutları

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığından gerekli izinler alındıktan sonra her iki ile yöneticiler için toplam 222 adet, beden eğitimi öğretmenleri için toplam 93 anket dağıtılmıştır. Anketlerinin tümü araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin tümünden geri dönüt alınmıştır.

4.5. Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler yüzde, frekans, t test, tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR

Bu bölümde, toplanan bilgilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırmanın problemine göre sunularak yorumlanmıştır. Öncelikle;

- Yöneticilerin ve beden eğitimi öğretmenlerinin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular ve çapraz tablolar
- Yöneticilerin çatışma yönetim stillerine ilişkin ortaya çıkan bulgular
- Yöneticilerin bireysel özelliklerinin çatışma yönetimi stilleri üzerine etkilerini ortaya koyacak bulgular;

İkinci aşamada;

- Beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları
- Beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları üzerinde bireysel özelliklerin etkili olup olmadığı;

5.1. Kişisel Özelliklere Yönelik Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin ve beden eğitimi öğretmenlerinin kişisel özellikleri tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları

Kişisel Özellikler	OKUL YÖNETİCİLERİ		%	BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ		
	F			Kişisel Özellikler	F	%

Cinsiyet	Kadın	23	10,4	Cinsiyet	Kadın	30	32,3
	Erkek	199	89,6		Erkek	63	67,7
	Toplam	22	100		Toplam	93	100
	25-30 arası	8	3,6		20-25 arası	10	10,8
Yaş	31-40 arası	70	31,5	Yaş	26-31 arası	28	30,1
	41-50 arası	94	42,3		32-36 arası	30	32,3
	51 ve üstü	50	22,5		37-43 arası	15	16,1
	Toplam	222	100		44 ve üzeri	10	10,8
Kıdem	1-5 yıl	72	32,4	Kıdem	Toplam	93	100
	6-10 yıl	48	21,6		1-5 yıl	30	32,3
	11-15 yıl	46	20,7		6-10 yıl	25	26,9
	16 yıl ve üstü	56	25,2		11-15 yıl	22	23,7
Pozisyon	Toplam	222	100	Kadro	16 yıl ve üstü	16	17,2
	Müdür	75	33,8		Toplam	93	100
	Müdür Baş Yardımcısı	18	8,1		Kadrolu	63	67,7
	Müdür Yardımcısı	129	58,1		Sözleşmeli	14	15,1
Görev Durumu	Toplam	222	100	Görev Durumu	Ücretli	16	17,2
	Asaleten	136	61,3			93	100
	Vekaleten	86	38,7		Toplam		
	Toplam	222	100				

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin % 10,4'ü (23) kadın, % 89,6'sı (199) erkektir. Çoğunluğunu erkek yöneticilerin oluşturduğu araştırmada % 3,6'sı (8) 25-30 yaş arasında, %31,5'i (70) 31-40 yaş arasında, %42,3 'ü (94) 41-50 yaş arası, %22,5'i (50) 51 yaş ve yukarısında yer almaktadır. % 42,3'lük dilimi oluşturan 41-50 yaş arası yöneticiler çoğunluktadır.

İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri arasında 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar (72) % 32,4'ünü , 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar (48) %21,6'sını , 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar (46) % 20,7'sini, 16 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlar ise (56) %25,2'sini oluşturmaktadır.Yöneticilerin çoğunluğu (72) 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahiptir.

Yöneticilerin pozisyonları dikkate alındığında, %33,8'i(75) müdür, %8,1'i (18) müdür başyardımcısı, %58,1'i (129) müdür yardımcısı olarak görev almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı müdür yardımcısı (129) görevindedir.

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin % 32,3'ü (30) kadın, % 67,7'si (63) erkektir. Çoğunluğunu erkek öğretmenlerin oluşturduğu araştırmada % 10,8'i (10) 20-25 yaş arasında, %30,1'i (28) 26-31 yaş arasında, %32,3 'ü (30) 32-36 yaş arası, %16,1'i 37-43 yaş arasında, %10,8'i (10) 44 yaş ve üzerinde yer almaktadır. % 32,3'lük dilimi oluşturan 32-36 yaş arası beden eğitimi öğretmenleri çoğunluktadır.

Beden eğitimi öğretmenleri arasında 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar (30) % 32,3'ünü, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar (25) %26,9' unu, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar (22) % 23,7'sini, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ise (16) %17,2'sini oluşturmaktadır. Beden eğitimi öğretmenlerinin çoğunluğu (30) 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahiptir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin kadroları dikkate alındığında, öğretmenlerin %67,7'si (63) kadrolu, %15,1'i (14) sözleşmeli, %17,2'si (16) ücretli olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin büyük bir kısmı kadrolu olarak çalışmaktadır (63).

Yöneticilerin kişisel değişkenleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin kişisel değişkenleri kendi aralarında çapraz tablo şeklinde ele alınmıştır. Tablo 2'de aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Çapraz Tablo

Yöneticilerin Çapraz Tabloları**Cinsiyet- Pozisyon Çapraz Tablo**

Yönetici	Cinsiyet	Pozisyon			Toplam
		Müdür	Müdür Baş Y.	Müdür Y.	
K	K	3	2	18	23
	E	72	16	111	199
Toplam		75	18	129	222

Kıdem- Pozisyon Çapraz Tablo

Yönetici	Kıdem	Pozisyon			Toplam
		Müdür	Müdür baş Y.	Müdür Y	
Kıdem	1-5 yıl	9	3	60	72
	6-10yıl	16	5	27	48
	11-15 yıl	21	2	23	46
	16 ve üstü	29	8	19	56
Toplam		75	18	129	222

Yönetici Yaş- Pozisyon Çapraz Tablo

Yönetici Yaş	Kıdem	Pozisyon			Toplam
		Müdür	Müdür Baş Y.	Müdür Y.	
25-30	25-30	0	0	8	8
	31-40	14	5	50	70
	41-50	41	6	47	94
50 ve üstü	50 ve üstü	20	6	24	50
Toplam		75	18	129	222

Yönetici Görev D.- Pozisyon Çapraz Tablosu**Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çapraz Tabloları****Kadro Durumu- Mesleki Kıdem Çapraz Tablo**

Kadro Durumu	Mesleki Kıdem				Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üstü	
Kadrolu	15	19	17	12	63
Sözleşmeli	7	3	4	0	14
Ücretli	8	3	1	4	16
Toplam	30	25	22	16	93

Kadro Durumu- Cinsiyet Çapraz Tablo

Kadro Durumu	Öğretmenin Cinsiyeti		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kadrolu	15	48	63
Sözleşmeli	6	8	14
Ücretli	9	7	16
Toplam	30	63	93

Meslekteki Kıdem- Öğretmenin Yaşı Çapraz Tablo

Meslekteki Kıdem	Kıdem	Öğretmenin Yaşı					Toplam
		20- 25	26- 31	32- 36	37- 43	44 ve üstü	
1-5 yıl	1-5 yıl	10	19	1	0	0	30
	6-10 yıl	0	7	12	6	0	25
	11-15 yıl	0	2	15	3	2	22
	16 ve üstü	0	0	2	6	8	16
Toplam		10	28	30	15	10	93

Kadro Durumu- Öğretmenin Yaşı Çapraz Tablo

Pozisyon						Öğretmeni Yaşı									
Görev D.	Müdür	Müdür	Baş	Müdür Y.	Toplam	Kadro Durumu	Kadrolu	20-25	26-31	32-36	37-43	44 ve üstü	Toplam		
	Asal	50	12	74	136			Sözleşmeli	2	4	7	1		0	14
	vekaleten	25	6	55	88			Ücretli	6	3	3	2		2	16
Toplam	75	18	129	222		Toplam	10	28	30	15	10	93			

Yönetici Yaş- Kıdem Çapraz Tablo

Yönetici Yaş	Yönetici Kıdem				
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üstü	Toplam
25-30	8	0	0	0	8
31-40	49	18	3	0	70
41-50	14	22	29	29	94
50 ve üstü	1	8	14	27	50
Toplam	72	48	46	56	222

Öğretmenin Cinsiyeti-Yaşı Çapraz Tablo

Öğretmenin Cinsiyeti	Öğretmenin Yaşı					
	20-25	26-31	32-36	37-43	44 ve üstü	Toplam
Kadın	6	9	9	4	2	30
Erkek	4	19	21	11	8	63
Toplam	10	28	30	15	10	93

Yöneticilerin kıdem yılları ile pozisyonları arasındaki çapraz tablo yukarıda verilmiştir. Buna göre müdür ve müdür başyardımcısı pozisyonundaki yöneticilerin 16yıl ve üstü, müdür yardımcısı pozisyonundakilerin ise çoğunlukla 1-5 yıl arası kıdeme sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile pozisyonları arasındaki çapraz tablo yukarıda verilmiştir. Buna göre her pozisyonda çoğunluğu erkek yöneticilerin oluşturduğu söylenebilir. Fakat unutulmamalıdır ki yığınınımız cinsiyet bakımından homojen değildir.

Yöneticilerin yaşları ile pozisyonları arasında yapılan çapraz tabloda en çok(50) 31-40 yaş arası müdür yardımcılığı pozisyonunda çalışan idarecimiz olduğu gözükmemektedir. En az da 25-30 yaş arası idarecilerin (8) müdür yardımcılığı pozisyonunda çalıştıkları saptanmıştır.

İdarecilerin görev durumları ile pozisyonları arasında yapılan çapraz tabloda asaleten çalışan idarecilerin en çok müdür yardımcılığı pozisyonunda görev aldığı ortaya çıkmıştır.

Yine idarecilerin yaşları ile kıdem yılları arasında yapılan çapraz tabloda en fazla yığılma 31-40 yaş arası 1-5 yıl kıdeme sahip olan idarecilerde ortaya çıkmıştır.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin kadro durumu ile meslekteki kıdem yılları arasındaki çapraz tablo yukarıda verilmiştir. Buna göre bütün kıdem yılları için en çok yığılma kadrolu öğretmenlerde görülmektedir.

Kadrolu öğretmenlerde yaşa göre en çok 6-10 yıl arasında çalışan beden eğitimi öğretmenin olduğu (15), sözleşmeli öğretmenlerde yaşa göre en çok 1-5 yıl arasında çalışan beden eğitimi öğretmeni olduğu (7), ücretli öğretmenlerde de yaşa göre en çok 1-5 yıl arası çalışan öğretmenin olduğu (8) görülmektedir.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin kadro durumu ile cinsiyetleri arasındaki çapraz tablo yukarıda verilmiştir. Buna göre kadrolularda en çok yığılma erkeklerde görülmektedir. Fakat unutulmamalıdır ki yığınınızı oluşturan öğretmenlerin çoğu erkektir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleklerindeki kıdemleri ile yaşları arasında en çok 26-31 yaş arası 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde yığılma olmuştur.

Beden eğitimi öğretmenlerinin kadro durumları ile yaş değişkenleri arasında yapılan çapraz analizde en fazla 26-31 yaş arası kadrolu öğretmenlerde yığılma olduğu görülmektedir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenleri ile yaş değişkenleri arasında yapılan analizde en fazla 32-36 yaş arasında yer alan erkek öğretmenlerin görev yaptığı görülmektedir.

5.2. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri

Bu bölümde yöneticilerin çatışma yönetim stillerine ilişkin ortaya çıkan bulgulara yer verilecektir.

Tablo 3: İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çatışma yönetim Stilleri	$\bar{x}$	Ss
Problem Çözme	16,90	2,61
Hükmetme	10,32	2,36
Kaçınma	11,91	1,97
Uzlaşma	15,39	2,19
Ödün Verme	13,55	2,12
TOPLAM	68,07	11,25

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları stillere ilişkin dağılımına bakıldığında, sırasıyla; problem çözme ($\bar{x}=16,90 \pm ,2,61$), ($\bar{x}=15,39 \pm 2,19$) , ödün verme ($\bar{x}=13,55 \pm 2,12$), kaçınma ($\bar{x}=11,91 \pm 1,97$) ve hükmetme yönetimlerinin ($\bar{x}=10,32 \pm 2,36$) kullanıldığı anlaşılmaktadır. Tablo 3'ye göre ilköğretim ve ortaöğretim okullarının yöneticilerinin en çok problem çözme ve uzlaşma stilini kullandıkları, en az hükmetme stilini kullandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması

Çatışmayı		Kareler	SD	Kareler	F	P
-----------	--	---------	----	---------	---	---

Yönetme Stilleri		toplamı		ortalaması		
Problem Çözme	GA	,230	3	,077	,277	,842
	Gİ	60,435	218	,277		
	Toplam	60,635	221			
Hükmetme	GA	,741	3	,247	1,110	,346
	Gİ	48,485	218	,222		
	Toplam	49,226	221			
Kaçınma	GA	1,310	3	,437	2,901	,036*
	Gİ	32,825	218	,151		
	Toplam	34,135	221			
Uzlaşma	GA	,917	3	,306	1,609	,188
	Gİ	41,430	218	,190		
	Toplam	42,347	221			
Ödün Verme	GA	,268	3	,089	,492	,688
	Gİ	39,606	218	,182		
	Toplam	39,874	221			

$p < 0.05$

Tablo 4'e göre; İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre, çatışmayı yönetme stillerinden kaçınma stilinde anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, hükmetme, uzlaşma, ödün verme stillerine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$)

Yaş'a göre kaçınma yönteminin kullanılmasına ilişkin yöneticilerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu farklara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Kaçınma Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Kaçınma	31-40 yaş		41-50 yaş		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	70	11,36 $\pm$ 1,81	94	12,23 $\pm$ 1,95	-0,87	.024*

* p< 0.05

Tablo 5 dikkate alındığında; ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, çatışmayı yönetme stillerini algılamada, yaş değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, kaçınma stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın, 31-40 yaş arası yöneticiler ile 41-50 yaş arası olan yöneticiler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 41-50 yaş arası yöneticiler ($\bar{x}=12,23 \pm 1,95$), kaçınma stilini 31-40 yaşındaki yöneticilere ($\bar{x}=11,36 \pm 1,81$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme	GA	,566	3	,189	,685	,562
	Gİ	60,098	218	,276		
	Toplam	60,665	221			
Hükmetme	GA	,558	3	,186	,834	,477
	Gİ	48,668	218	,223		
	Toplam	49,226	221			
Kaçınma	GA	1,301	3	,434	2,880	,057
	Gİ	32,834	218	,151		
	Toplam	34,135	221			
Uzlaşma	GA	,828	3	,276	1,449	,229
	Gİ	41,519	218	,190		
	Toplam	42,347	221			
Ödün verme	GA	1,425	3	,475	2,693	,047*
	Gİ	38,449	218	,176		
	Toplam	39,874	221			

* $p < 0.05$

Tablo 6'e göre; İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Kıdem yılı değişkenine Göre, çatışmayı yönetme stillerine ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında ödün verme stiline ilişkin anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stillerine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Kıdem değişkeninin göre, ödün verme stiline ilişkin yöneticilerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu

belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu farklara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7: Ödün Verme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Ödün Verme	1-5 Yıl		16 Yıl ve üstü		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	72	13,15 $\pm$ 1,76	56	14,18 $\pm$ 2,07	-1,03	.033*

p< 0.05

Tablo 7 dikkate alındığında; ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, çatışmayı yönetme stillerinden, kıdem yılı değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, ödün verme stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın, 1-5yıl arası kıdeme sahip olan yöneticiler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticiler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 16yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin ($\bar{x}=14,18 \pm 2,07$) ödün verme stilini 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere ($\bar{x}=13,15 \pm 1,76$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Okuldaki İdari Pozisyon Değişkenine Göre Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
Problem Çözme	GA	,652	2	,326	1,190	,306
	Gİ	60,013	219	,274		
	Toplam	60,665	221			
Hükmetme	GA	,616	2	,308	1,387	,252
	Gİ	48,610	219	,222		
	Toplam	49,226	221			
Kaçınma	GA	,136	2	,068	,439	,645
	Gİ	33,999	219	,155		
	Toplam	34,135	221			
Uzlaşma	GA	,864	2	,432	2,281	,105
	Gİ	41,483	219	,189		
	Toplam	42,347	221			
Ödün Verme	GA	,605	2	,302	1,686	,188
	Gİ	39,269	219	,179		
	Toplam	39,874	221			

$p < 0.05$

Tablo 8 incelendiğinde, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin okuldaki idari pozisyon değişkenine göre; çatışmayı yönetme stillerine ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 9: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri	cinsiyet	N	X	ss	t	P
Problem Çözme	Kadın	23	16,52	3,04	-,724	,470
	Erkek	199	16,93	2,57		
Hükmetme	Kadın	23	10,87	2,53	1,171	,243
	Erkek	199	10,26	2,34		
Kaçınma	Kadın	23	12,09	1,70	,444	,658
	Erkek	199	11,89	1,99		
Uzlaşma	Kadın	23	14,78	2,26	-1,403	,162
	Erkek	199	15,46	2,18		
Ödün Verme	Kadın	23	13,30	1,96	,512	,553
	Erkek	199	13,58	2,14		

$p < 0.05$

Tablo 9 de uygulanan t-testi sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, cinsiyet değişkenine göre çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

Tablo 10: İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Görev Durumu Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerinin Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri	Görev Durumu	N	X	ss	t	P
Problem Çözme	Asaleten	136	16,82	2,64	-,573	,567
	Vekaleten	86	17,02	2,59		
Hükmetme	Asaleten	136	10,38	2,41	,460	,646
	Vekaleten	86	10,23	2,28		
Kaçınma	Asaleten	136	11,98	1,89	,325	,746
	Vekaleten	86	11,86	2,08		
Uzlaşma	Asaleten	136	15,34	2,10	-,420	,675
	Vekaleten	86	15,47	2,31		
Ödün Verme	Asaleten	136	13,50	2,16	-,476	,635
	Vekaleten	86	13,64	2,07		

Tablo 10’ da uygulanan t-testi sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, görev durumu değişkenine göre çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

5.3. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları

Bu başlık altında beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin hangi çatışma yönetimini kullandığına ilişkin algıları içerisinde problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 11: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yöneticilerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çatışma yönetim Stilleri	$\bar{x}$	ss
Problem Çözme	14,54	2,82
Hükmetme	11,60	2,48
Kaçınma	12,28	1,86
Uzlaşma	14,03	2,26
Ödün Verme	12,59	2,36
TOPLAM	65,04	11,78

Beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarına bakıldığında, sırasıyla; problem çözme ($\bar{x}=14,54 \pm 2,82$), uzlaşma ($\bar{x}=14,03 \pm 2,26$), ödün verme ($\bar{x}=12,59 \pm 2,36$), kaçınma ($\bar{x}=12,28 \pm 1,86$) hükmetme stillerinin ($\bar{x}=11,60 \pm 2,48$) kullanıldığı anlaşılmaktadır. Tablo11'e göre beden eğitimi öğretmenlerinin en çok problem çözme ve uzlaşma stiline kullanıldığını algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	P
Problem Çözme	GA	2,511	4	,628	2,066	,092
	Gİ	26,734	88	,304		
	Toplam	29,245	92			
Hükmetme	GA	2,114	4	,528	2,264	,069
	Gİ	20,538	88	,233		
	Toplam	22,651	92			
Kaçınma	GA	,130	4	,032	,226	,923
	Gİ	12,619	88	,143		
	Toplam	12,749	92			
Uzlaşma	GA	1,799	4	,450	2,323	,063
	Gİ	17,037	88	,194		
	Toplam	18,836	92			
Ödün Verme	GA	,514	4	,129	,564	,689
	Gİ	20,065	88	,228		
	Toplam	20,579	92			

$p < 0.05$

Tablo 12'ye göre; Beden Eğitimi Öğretmenlerinin yaş değişkenine göre, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, ödün verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 13: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	P
Problem Çözme	GA	2,369	3	,790	2,616	,056
	Gİ	26,875	89	,302		
	Toplam	29,245	92			
Hükmetme	GA	3,218	3	1,073	4,912	,003*
	Gİ	19,433	89	,218		
	Toplam	22,651	92			
Kaçınma	GA	,966	3	,322	2,433	,070
	Gİ	11,783	89	,132		
	Toplam	12,749	92			
Uzlaşma	GA	2,599	3	,866	4,748	,004*
	Gİ	16,237	89	,182		
	Toplam	18,836	92			
Ödün verme	GA	,404	3	,135	,594	,621
	Gİ	20,175	89	,227		
	Toplam	20,579	92			

$p < 0.05$

Tablo 13'e göre; Beden Eğitimi öğretmenlerinin kıdem yılı değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında **hükmetme ve uzlaşma** stiline ilişkin anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Ancak,

problem çözme, kaçınma, ödün verme stillerine ilişkin öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Hükmetme ve uzlaşma stilinin kullanılmasına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin algıları arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu farklara ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 14: Hükmetme Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Hükmetme	1-5 Yıl		11-15 Yıl		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	30	10,80 $\pm$ 2,34	22	13,32 $\pm$ 2,61	-2,52	,045
Hükmetme	1-5 Yıl		16 Yıl ve üstü		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	30	10,80 $\pm$ 2,34	16	14,44 $\pm$ 2,09	-3,64	,020
Hükmetme	6-10 Yıl		16 Yıl ve üstü		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	25	10,88 $\pm$ 2,32	16	14,44 $\pm$ 2,09	-3,56	,036

$p < 0,05$

Tablo 14 dikkate alındığında; beden eğitimi öğretmenlerinin, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algılarında, kıdem yılı değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, hükmetme stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın, 1-5yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 11–15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler, 1-5yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 16 yıl ve üstü

kıdeme sahip olan öğretmenler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 15: Uzlaşma Stilinin Kullanılması İle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Fark

Uzlaşma	1-5 Yıl		11-15 Yıl		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	30	15,06 $\pm$ 1,50	22	13,32 $\pm$ 2,62	1,74	,023
Uzlaşma	1-5 Yıl		6-10 Yıl		Ortalama Farklılığı	p
	N	$\bar{x} \pm ss$	N	$\bar{x} \pm ss$		
	30	15,06 $\pm$ 1,50	25	13,16 $\pm$ 2,32	1,9	,008

$p < 0.05$

Tablo 15 dikkate alındığında; beden eğitimi öğretmenlerinin, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerini algılamada, kıdem yılı değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, uzlaşma stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın, 1-5yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 11–15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler, 1-5yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 6–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 16: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kadro Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	P
Problem Çözme	GA	,216	2	,108	,335	,716
	Gİ	29,029	90	,323		
	Toplam	29,245	92			
Hükmetme	GA	,025	2	,013	,050	,951
	Gİ	22,626	90	,251		
	Toplam	22,651	92			
Kaçınma	GA	,124	2	,062	,441	,645
	Gİ	12,625	90	,140		
	Toplam	12,749	92			
Uzlaşma	GA	,770	2	,385	1,918	,153
	Gİ	18,066	90	,201		
	Toplam	18,836	92			
Ödün Verme	GA	,907	2	,453	2,074	,132
	Gİ	19,672	90	,219		
	Toplam	20,579	92			

$p < 0.05$

Tablo 16 incelendiğinde, beden eğitimi öğretmenlerinin okuldaki kadro durumları değişkenine göre; yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında, beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 17: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre, Çatışmayı Yönetme Stillerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Çatışmayı Yönetme Stilleri	cinsiyet	N	X	ss	T	P
Problem Çözme	Kadın	30	14,43	2,99	-,245	,807
	Erkek	63	14,59	2,76		
Hükmetme	Kadın	30	11,40	2,55	-,540	,590
	Erkek	63	11,69	2,46		
Kaçınma	Kadın	30	12,37	2,03	,310	,757
	Erkek	63	12,24	1,79		
Uzlaşma	Kadın	30	14,33	2,41	,885	,379
	Erkek	63	13,89	2,19		
Ödün Verme	Kadın	30	12,63	2,47	,117	,907
	Erkek	63	12,57	2,33		

$p < 0.05$

Tablo 17’ de uygulanan t-testi sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

VI- TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmada, elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

6.1. İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Algılama Değerleri

Tablo 18. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Algıları

Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri			Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Algıları		
Çatışma Yönetimi Stili	x	ss	Çatışma Yönetimi Stili	x	ss
Problem Çözme	16,90	2,61	Problem Çözme	14,54	2,82
Hükmetme	10,32	2,36	Hükmetme	11,60	2,48
Kaçınma	11,91	1,97	Kaçınma	12,28	1,86
Uzlaşma	15,39	2,19	Uzlaşma	14,03	2,26
Ödün Verme	13,55	2,12	Ödün Verme	12,59	2,36
TOPLAM	68,07	11,25	TOPLAM	65,04	11,78

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin çatışma yönetimine ilişkin görüşlerine bakıldığında, sırasıyla; problem çözme yönteminin ($\bar{x}=16,90 \pm 2,61$), uzlaşma yönteminin ($\bar{x}=15,39 \pm 2,19$), ödün verme yönteminin ($\bar{x}=13,55 \pm 2,12$), kaçınma yönteminin ($\bar{x}=11,91 \pm 1,97$) hükmetme yönteminin ($\bar{x}=10,32 \pm 2,36$) kullanıldığı ortaya çıkmıştır. En çok problem çözme yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bulut (2005) yaptığı araştırmasında, GSGM örgütünde yöneticilerin en çok problem çözme stilini kullandıkları sonucuna varmıştır. Gümüşeli (1994) yaptığı araştırmasında; yöneticilerin, öğretmenler ile arasında çatışma çıkması durumunda, problem çözme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise az kullandıkları sonucuna varmıştır.

Ve en fazla kullandıkları stilin problem çözme stili olduğu saptanmıştır. Gümüşeli bu sonuçları deneklerinin kişisel değişkenliklerine dayandırmaktadır. Araştırmada yöneticilerin en çok problem çözme stilini kullanmaları onların çağdaş yönetim anlayışına sahip olduklarını göstermektedir. Çağdaş yönetim anlayışına sahip yöneticiler iş görenlerin iş yapma eğilimini onların aynı zamanda mutlu olabileceği bir ortamda gerçekleştirmek için gerekli çalışma çevresini oluştururlar. İş görenlere karşı davranışları emir komuta şeklinde değildir. Daha çok karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde her iki tarafın da mutluluğunu esas alan ve bunun neticesinde çıkan üründen tüm çalışan ve yöneticilerin ortak paydayla sevineceği bir ortam oluştururlar. Bundan dolayı çalışmada yöneticilerin en az hükmetme stilini kullanmaları çağdaş yönetim anlayışına sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin algılarına bakıldığında, sırasıyla; problem çözme ($\bar{x}=14,54 \pm 2,82$), uzlaşma ($\bar{x}=14,03 \pm 2,26$), ödün verme ($\bar{x}=12,59 \pm 2,36$), kaçınma ($\bar{x}=12,28 \pm 1,86$) hükmetme yönteminin ($\bar{x}=11,60 \pm 2,48$) kullanıldığı anlaşılmaktadır. Buna göre beden eğitimi öğretmenleri yöneticilerinin en fazla problem çözme stilini en az da hükmetme stilini kullandıklarını algılamaktadırlar. Araştırma sonuçları sadece problem çözme stiline yönelik olarak bazı araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bulut yaptığı araştırmasında (2005); iş görenler en çok problem çözme stiline kullandığını algılamışlardır. Bu bakımdan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yine Özcan yaptığı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin en çok problem çözme stilini kullandıkları sonucuna varmıştır.

6.2. Yöneticilerin bağımsız değişkenlerine göre çatışma yönetim stilleri ve beden eğitimi öğretmenlerinin bağımsız değişkenlerine göre algıları

6.2.1. Yaş Değişkenine Göre;

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre, çatışmayı yönetme stillerinde görüşleri karşılaştırıldığında **kaçınma** stiline ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. ($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, hükmetme,

uzlaşma, ödün verme stillerine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0,05$). Bu farklılığın, 31–40 yaş arası yöneticiler ile 41–50 yaş arası olan yöneticiler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 41–50 yaş arası yöneticilerin ($x=12,23 \pm 1,95$), kaçınma stilini 31–40 yaşındaki yöneticilere ($x=11,36 \pm 1,81$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. 41-50 yaş arası yöneticilerin kaçınma stilini 31-40 yaş arası yöneticilere göre daha fazla kullanmalarının nedeni olarak ilerlemiş yaşlarına bağlı olarak çatışmadan uzak durmayı istemeleri gösterilebilir. Bireyde yaş ilerledikçe durağanlaşan yaşam tarzı ve daha çok kendi kabuğuna çekilme arzusu bu sonucun nedeni olarak gösterilebilir. Yapılan literatür taramasında okul idarecilerinin çatışma yönetim stillerinde yaş değişkenine göre elde edilen bulgular diğer çalışmalarla benzerlik göstermemektedir. Yaş değişkeni bazında Sözen (2002) çalışmasında okul idarecileri 36-40 yaş arasında en fazla kaçınma stilini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Yine Bulut (2005) yaptığı araştırmasında GSGM merkez örgütünde görev yapanların çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında 31-40 yaşındaki iş görenler ile 51 yaş ve üstü iş görenler arasında hükmetme stiline ilişkin anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. 31-40 yaş arası iş görenler yöneticilerinin, hükmetme stilini 51 yaş ve yukarısındaki iş görenlere oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Karahan ise (2003) yaptığı çalışmada kaçınma stilini en çok 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin kullandığını ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni olarak çatışmaya neden olarak görülen etkenlerin artık önemsenmediği, çatışmalarda direk çatışmaya girmektense çatışmayı kaçınma yoluyla çözmeye çalıştıklarına bağlamaktadır. Bireyler yaşam boyu aktif olarak hayatlarını sürdürme eğiliminde olmazlar. Genel anlamda aktif yaşamlarını sürdürseler bile çatışmalardan uzak durmak isterler. Buda yaş ilerledikçe bireylerin etkileşimde daha geri planda kalmak istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma, ödün verme stillerine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0,05$). Gümüseli (1994) yaptığı

araştırmada, yaş değişkeni dikkate alındığında, deneklerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulamamıştır.

Bu bulgular gösteriyor ki beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algılayışları arasında yaşa bağlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6.2.2. Kıdem Yılı Değişkenine Göre;

İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Kıdem yılı değişkenine Göre, çatışmayı yönetme stillerine ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında **ödün verme** stiline ilişkin anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stillerine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Ödün verme stiline ilişkin yöneticilerin görüşleri arasındaki farkın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, çatışmayı yönetme stillerini algılamada, kıdem yılı değişkeni üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, ödün verme stili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticiler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yöneticiler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin ($x=14,18 \pm 2,07$) ödün verme stilini 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere ($x=13,15 \pm 1,76$) oranla daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Yapılan literatür taramasında okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin kıdem yılı değişkeninden elde edilen sonuçlar açısından benzer bir araştırma bulunamamıştır. Yalnızca Kaya (1998) çalışmasında çatışmayı yönetme stillerinden ödün verme stiline anlamlı fark olduğu sonucuna varmıştır. Kaya bunun nedenini ise, yaş artışı ile beraber ödün verme yaklaşımının da yüksek düzeyde olduğu görüşüne dayandırmıştır.

Ancak araştırma bulgularına göre farklılık gösteren çalışmalar mevcuttur. Bunlardan Bulut (2005) yaptığı araştırmasında GSGM merkez örgütünde görev

yapan iş görenlerin **mesleki kıdem** değişkenine göre; yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında, iş görenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçlar Ural'ın(1997) ve Gümüşeli 'nin (1994) yaptığı çalışma ile paralellik göstermektedir.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında **hükmetme ve uzlaşma** stiline ilişkin anlamlı fark bulunmuştur.($p < 0,05$). Ancak, problem çözme, kaçınma, ödün verme stillerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Hükmetme stiline bu algı farklılığının, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 11-15 yıl 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Yine 16 ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla hükmetme stilini algılamaktadırlar. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler 6-10 yıl arası öğretmenlere göre yine hükmetme stilini daha fazla algılamaktadırlar. 1-5 yıl arası öğretmenler hükmetme stilini 10;80 düzeyinde algılamakta, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ise hükmetme stilini 13,32 düzeyinde algılamaktadırlar. Kıdemi artan öğretmenlerin kendi yaşına yakın amirlerinin denetimi altında çalışmak psikolojik olarak bu durumda olan öğretmenler üzerinde baskı unsuru olabilir. İdarecisinin söylediği şeyleri kendine emir veriyor şeklinde algılayabilirler. Bu fark kıdemi artan öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim biçimlerini hükmetme olarak algılamalarından veya kıdemleri ilerledikçe yöneticileri ile aralarındaki kıdem yılı azalmasından dolayı yöneticilerinin yönetim stillerini hükmetme olarak algılamalardan kaynaklanıyor olabilir.

Uzlaşma stiline bu algı farklılığının; 1-5yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler, 1-5yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler arasındaki görüş ayrılığından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler 15,06 oranında yöneticilerinin uzlaşma stilini kullandığını algılamakta, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler yöneticilerinin uzlaşma stilini 13,32

oranında kullandığını algılamaktadırlar. Yine 1–5 yıl arası ile 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerde de kıdemi az olan grubun yöneticilerinin uzlaşma stilini daha fazla algıladıkları görülmektedir. 1–5 yıl arası öğretmenler 15,06 oranında algılarken bu oran 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde 13,16 ya düşmektedir. Kıdemi az olan öğretmenlerin yöneticilerinin çatışma olduğunda uzlaşma stilini daha fazla kullandıklarını algılamaları yöneticilerle aralarındaki kıdem yılının fazla olmasından kaynaklanabilir. Göreve yeni başlayan öğretmenler iş hayatına yeni atıldıkları için bulundukları ortama ayak uydurmaya çalışırlar. Yeni donanımlarla ve bilgilerle görevlere devam ettikleri için yöneticileriyle empati kurma eğilimleri kıdem yılı fazla olan öğretmenlere oranla daha fazla olabilir. Bu durum kıdemi az olan öğretmenlerin yöneticilerine bakış açısının daha esnek ve hoşgörülü olmasına neden olabilir.

Araştırmamız ile paralellik gösteren çalışmalardan biri Faruk (2005) çalışmasıdır. Faruk çalışmasında kıdemi diğer öğretmen grubuna göre daha yüksek olan sınıf öğretmenlerinin kıdemi az sınıf öğretmenlerine göre yöneticilerinin çatışma durumunda daha fazla hükmetme stilini kullandıklarını algıladıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu araştırmamızla paralellik göstermektedir. Faruk'un kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin uzlaşma stilini kullanma düzeylerini algılamaları ise çalışmamızla farklılık göstermektedir. Çalışmamızda daha az kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerinin daha fazla uzlaşma stilini kullandıklarını algılarken Faruk'un çalışmasında kıdemi en fazla olan öğretmenlerin yöneticilerinin uzlaşma stilini en çok kullandığını algıladıkları görülmektedir.

Bunun yanında Bulut (2005), Ural (1997), Gümüşeli (1994), Şahin(2004) çalışmalarında kıdem yılına göre öğretmenlerin ve iş görenlerin yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini algıları bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmışlardır.

6.2.3. Yöneticilerin Okuldaki İdari Pozisyonuna Göre;

İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin okuldaki idari pozisyon değişkenine göre; yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında, yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı tespit

edilmiştir ($p>0,05$). Yöneticiler okul ortamında iş görenlere karşı davranışlarında aynı tutumu sergilemeleri okul içi kültür açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler; öğretmen ve diğer çalışanlara karşı okul içinde meydana gelen çatışma durumlarında aynı yaklaşımla çatışma ortamını yönetmezlerse okul içinde çatışma olgusu üst düzeye çıkabilir. Bu durum okul içinde gruplaşmalara yol açabilir. Bu durumda yöneticilerin, idari pozisyon değişkenine göre, çatışmayı yönetme stilleri üzerinde hem fikir oldukları görülmektedir. Şahin (2004)' te yaptığı araştırmada idari pozisyona göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusunu elde etmiştir. Bu bulgu çalışmamızla paralellik göstermektedir.

6.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre;

İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Öğretmenler okul içinde yöneticilerle aralarındaki diyaloglarda onların aynı davranışları sergilemesini beklerler. Bayan yönetici bay yöneticiye göre daha yumuşak, erkek idareci bayana göre daha sert tavır sergilerse bu çatışma ortamının oluşmasına neden olabilir. Ya da çatışma ortamında yöneticilerin cinsiyet farklılıklarına göre yönetim stillerini şekillendirmeleri çatışma ortamının daha fazla büyümesine neden olacaktır. Bu yüzden idarecinin bayan ya da erkek olması onların yönetim stilleri üzerinde etki etmemelidir. Bu durumdan da anlaşılacağı gibi yöneticilerin, cinsiyet değişkenine göre çatışmayı yönetme stilleri üzerinde hem fikir oldukları görülmektedir. Çıkan sonuç Gümüşeli (1994) yaptığı araştırma ile benzerlik göstermektedir. Gümüşeli yaş değişkeni dikkate aldığı anda, deneklerin kullandıkları çatışma yönetimi stiline ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulamamıştır. Keza Şahin (2004) çalışmasında cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin çatışma yönetimini yönetme biçimi bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin

çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Bu durumdan da anlaşılabacağı gibi beden eğitimi öğretmenlerinin, cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde hem fikir oldukları görülmektedir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda bazı araştırmaların çalışmamızla paralellik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örneğin Bulut (2005) araştırmasında; GSGM merkez örgütünde görev yapan iş görenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, iş görenlerin görüşleri arasında, anlamlı fark bulunamamıştır. Farklı olarak Şahin (2004) araştırmasında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre çatışma yönetimi sürecinde yöneticilerin uzlaşma stratejisini daha sık kullandıklarını algıladıkları sonucuna varmıştır.

6.2.5. Yöneticilerin Görev Durumu Değişkenine Göre;

İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin, görev durumu değişkenine göre yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri arasındaki görüş farklılığına bakıldığında, problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme stillerine yönelik anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Yöneticilerin görev durumuna göre farklı tavırlar sergilemeleri çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye yol açar. Bir idarecinin görevini asaleten yapmasıyla vekaleten yapması arasında etik olarak bir fark yoktur. O kurumun idarecisi her ne koşulda olursa olsun o kurumun idarecisidir ve görevini icra etmek için seçilmiş ya da atanmıştır. İdareci sıcak kanlı ve insancıl tavırlarıyla çalışma ortamının mutlu ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlarlar. Bu durumdan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerin, görev durumu değişkenine göre, yöneticilerin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde hem fikir oldukları görülmektedir. Yöneticilerin görev durumu değişkenine göre yapılan başka bir çalışma bulunamadığı için bu değişken üzerinden karşılaştırma yapılamamaktadır.

6.2.6.Kadro Durumuna Göre;

Beden eğitimi öğretmenlerinin okuldaki kadro durumları değişkenine göre; yöneticilerinin çatışmayı yönetme stillerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında, beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Öğretmenlerin kadro durumları onların başarı ya da başarısızlıklarının sonucunda oluşmaz. Geçmiş yaşantılar, deneyimler kişilerin algıları üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumdan da anlaşılacağı gibi beden eğitimi öğretmenlerinin kadro durumu değişkenine göre, yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde hem fikir oldukları görülmektedir.

VII

SONUÇ

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak Bolu ve Düzce ili merkez ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ve beden eğitimi öğretmenlerinin bu stillere ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerine bakacak olursak; sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Günümüzde çağı yakalamak ve yeni uygulamaları takip edip eğitim ortamlarını daha etkin ve kaliteli hale getirmek için gelişme açık olmamız gerekir. Ülkemizdeki yöneticiler yenilikleri takip edip eğitim ortamlarını daha modern yaklaşımlarla yönetmelidirler. Bizler bu düşünceler ışığında yöneticilerin daha çok problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıklarına ilişkin sonuçlar çıkacağına inanmaktaydık. Ancak çalışma sonuçlarının beklenen gibi sonuçlanmadığı görülmektedir.

Deneklerin kişisel özellikler dikkate alındığında;

- Yaş ve kıdem değişkeninin yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları stiller üzerinde etkin olduğu, ancak
- İdari pozisyon, cinsiyet ve görev durumlarının ise çatışma yönetim stillerini etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri algılarına bakıldığında sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yönetici görüşleri ile öğretmenlerin algıları arasında bir tutarlılık olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kişisel değişkenler dikkate alındığında;

- Kıdem yılı değişkeninin öğretmenlerin çatışma yönetimi algıları üzerinde etkili olduğu,
- Yaş, cinsiyet ve görev durumu değişkenlerinin ise öğretmenlerin çatışma yönetimi algıları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

VII

ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlar sonrasında, bu sonuçlara bağlı olarak şu öneriler sunulabilir:

- Branş öğretmenlerinin algıları ile yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin arasındaki benzerliklerle ilgili araştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin çatışma yönetim stillerinin beden eğitimi öğretmenleri üzerindeki etkisi ve iş doyumlarına etkisi ile ilgili araştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile beden eğitimi öğretmenleri ve diğer öğretmenlerin algılamaları arasındaki farkı ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin çatışma yönetim stillerini belirleyen, bu stillerin okul kültürüne etkisini ortaya çıkaran araştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin iş doyumuna verdiği önemle okullarında kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine mezun oldukları bölümlerin, yüksek lisans ya da doktora yapıp yapmamasının etkili olup olmadığını ortaya çıkaracak araştırmalar yapılabilir.
- İlköğretim ve orta öğretim yöneticileri ile üniversitede görev yapan yöneticilerin çatışma yönetim stilleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticileri ile büyük fabrika, belediye ve milli eğitim müdürlüğünde çalışan yöneticilerin çatışma yönetim stillerini ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME ANKETİ

Sayın Beden Eğitimi Öğretmeni,

Bu anket, “ İlköğretim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarını” belirlemeye yönelik bir araştırmada bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü; kişisel bilgi formu olarak hazırlanmış 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, ilköğretim ve ortaöğretim okul idarecilerinin okulda çatışma ortamı oluştuğunda bu süreci nasıl yönettikleri ile ilgili beden eğitimi öğretmenlerinin görüşlerini belirlemeye yönelik 25 sorudan oluşmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir araştırmada kullanılacağından isim yazmanıza gerek yoktur. Elde edilen bilgiler araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, tüm soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplamanıza bağlıdır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Araştırmacı

Levent GÖRÜN

KİŞİSEL BİLGİ FORMU**1- Yaş**

1. 20-25 ()
2. 26-31 ()
3. 32-36 ()
4. 37-42 ()
5. 44 ve üzeri ()

2- Cinsiyet

1. Kadın ()
2. Erkek ()

3- Meslekteki Kıdem

1. 1-5 yıl ()
2. 5-10 yıl ()
3. 10-15 yıl ()
4. 15 ve üzeri ()

4- Kadro Durumu

1. Kadrolu ()
2. Sözleşmeli ()
3. Ücretli ()

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME

Sizden, görev yaptığınız birimdeki yöneticilerle, aranızda herhangi bir çatışma (anlaşmazlık uyuşmazlık), olduğunda yöneticinizin nasıl davrandığını hatırlayarak, bu davranışları hangi sıklıkla gösterdiğini belirtmeniz istenmektedir. Ankette doğru yada yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtan cevap olacaktır. Aşağıda belirtilen davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizizi; **“hiçbir zaman, ara sıra, genellikle, her zaman”** seçeneklerinden en uygun olanın altına (X) çarpı işareti koyarak belirtiniz.

Yöneticilerle aranızda herhangi bir çatışma çıkması durumunda;	Hiçbir zaman	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1-Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek bekler.				
2-Öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimser.				
3-Soruna yönelik çözümler üretilecek uygun iletişim ortamı sağlar.				
4-Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerinden vazgeçer.				
5-Fikirlerini kabul ettirmek için yetkisini kullanır.				
6-Düşüncelerini belli etmemeye çalışır.				
7-Öğretmenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.				
8-Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlar.				
9-Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgular.				
10-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için yetkisini kullanır.				
11-Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösterir.				
12-Kendi isteklerinde ısrar etmez.				
13-Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlamaya çalışır.				
14-En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimser.				
15-Uygun gördüğü kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanır.				
16-Duygularını belli etmemeye çalışır.				
17-Öğretmenlerin aldığı her karara uyar.				
18-Çözüme yönelik fikirlerimizi açıkça ifade etmemize imkan sağlar.				
19-Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışır.				
20-Fikirlerini kabul ettirmek için her türlü önlemi alır.				
21-Öğretmenlerin yüz yüze gelmemeye çalışır.				
22-Öğretmenlerin çıkarları doğrultusunda, her türlü özveride bulunur.				
23-Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanır.				
24-Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimser.				
25-Kendi görüşlerini kabul ettirmek için, bizi ikna etmeye çalışır.				

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu anket “ İlköğretim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarını” belirlemeye yönelik bir araştırmada bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü; kişisel bilgi formu olarak hazırlanmış 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, ilköğretim ve orta öğretim okul idarecilerinin okulda çatışma ortamı oluştuğunda bu süreci nasıl yönettiklerini belirlemeye yönelik 25 sorudan oluşmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir araştırmada kullanılacağından isim yazmanıza gerek yoktur. Elde edilen bilgiler araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, tüm soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplamanıza bağlıdır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Danışmanı

Araştırmacı

Yrd. Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Levent GÖRÜN

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sizden, yöneticisi olduğunuz okuldaki öğretmenlerle ya da öğretmenler arası herhangi bir çatışma (anlaşmazlık uyuşmazlık), olduğunda nasıl davrandığınızı hatırlayarak, bu davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi belirtmeniz istenmektedir. Ankette doğru yada yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtan cevap olacaktır. Aşağıda belirtilen davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi; **“hiçbir zaman, ara sıra, genellikle, her zaman”** seçeneklerinden en uygun olanın altına (X) çarpı işareti koyarak belirtiniz.

Öğretmenler yada öğretmenler arası “çatışma” çıkması durumunda;

Hiçbir zaman

Ara sıra

Genellikle

Her zaman

- 1-Sorunun zamanla çözüleceğini düşünerek beklerim.
- 2-Öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimserim.
- 3-Soruna yönelik çözümler üretilecek uygun iletişim ortamı sağlarım.
- 4-Karşılıklı kabul edilebilir bir karar almak için bazı isteklerimden vazgeçerim.
- 5-Fikirlerini kabul ettirmek için yetkimi kullanırım.
- 6-Düşüncelerini belli etmemeye çalışırım.
- 7-İş görenlerin tüm beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.
- 8-Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmak için, sorunun birlikte, objektif incelenmesini sağlarım.
- 9-Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimizi vurgularım.
- 10-Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için yetkimi kullanırım.
- 11-Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.
- 12-Kendi isteklerimde ısrar etmem.
- 13-Karşılıklı doyum sağlayacak bir çözüm için işbirliği sağlamaya çalışırım.
- 14-En iyi çözüm olmasa da en çok kabul gören seçeneği benimserim.
- 15-Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübesini kullanırım.
- 16-Duygularımı belli etmemeye çalışırım.
- 17-Öğretmenlerin aldığı her karara uyarım.
- 18-Çözüme yönelik fikirleri açıkça ifade etmelerine imkan sağlarım.
- 19-Karşılıklı fikirlerin ortak noktalarını ön plana çıkarmaya çalışırım.
- 20-Fikirlerimi kabul ettirmek için her türlü önlemi alırım.
- 21-Öğretmenlerle yüz yüze gelmemeye çalışırım.
- 22-Öğretmenlerin çıkarları doğrultusunda, her türlü özveride bulunurum.
- 23-Sorunun çözümü için farklı görüşlerin olumlu katkı yapacağına inanırım.
- 24-Karşılıklı doyuma ulaştıracak bir sonucu benimserim.
- 25-Kendi görüşlerimi kabul ettirmek için, onları ikna etmeye çalışırım.

KAYNAKÇA

Abacıoğlu, Mürüvvet. “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı**, 2005

Açıkalın, Aytaç. **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pe-Gem Yayınları, 1994, No:10

Aket, İlter ve diğerleri. **İşletme Yönetimi** (y.y), İzmir. 1997

Aksu, Ali. “ Örgütsel Çatışma”, **Öğretmen Dünyası**, sayı:215, 1997, ss. 19-21

Annandale. “Conflict Style Differences Between Individualist and Collectivists”. Communication Monographs, 03637751, March, Vol: 69, Issue: 1, 2002, Start p: 67-87

Astor, Ron Avi and the others. “ School Social Workers and School Violence: Personel Safety, training and violence programs”. Social Work, 00378046, 1998, Vol: 43, Issue:3, pp: 223-232.

Atay, K. “Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen, Okul Müdürü ve Denetmen Algıları”. **Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, cilt:7, sayı:25, s:21-31.

Aydın, Mustafa. **Örgütlerde Çatışma**. Ankara: Bas-Yay Matbaası, 1984

Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**. 4. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası, 2000

Başaran, İ. E. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Gül Matbaası, 1992

Başaran, İ. Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 2. Baskı. Ankara: Aydan Web Tesisleri, 1998

Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıol Yayınevi, 1996

Bulut Eskici, Devrim. “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (Gsgm) Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin ‘Çatışma Yönetimi Algıları’ Ve ‘İşdoyumları’ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ,Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005

Bursalıoğlu, Z. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**.Ankara:Şafak Matbaası, 1991, s.22.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Genişletilmiş 9. Basım. Ankara: PEGEM Yayınevi, 1994.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 5. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999

Çelik, Muhammed Hanefi. “Öğretmenin Statüsü”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Sayı:190, 1993

Demirci, Yıldırım .” İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlama**, 2002

Elma, C. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri”. Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998, ss. 3–36

Elma, Cevat ve Demir, Kamile. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar** , Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.219–241.

Eran, Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, İstanbul: Betaş Yayın Evi, 2001, s.14.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol yayınları, 1996

Erdoğan, İlhan.” İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını**, No:5, 1999

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, 3. baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları,1989, No:105

Eren, E. . “Yönetim Psikolojisi”. **İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü**, Yayın No: 105, 1984, s. 449.

Ertürk, Mümin. **İşletmede Yönetim ve Organizasyon**,3. baskı, İstanbul: Beta Yayınevi,2000

Ertürk, Mümin, “Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:11, s.125, 1994

Ertürk, Mümin. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta, 1998

Fidan, Yahya ve Dinçer, Ö. **İşletme Yönetimi** , İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1996

Fehr, S.S. **Grup Terapisine Giriş**. (Çev: F. Zengin). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Flavier, Eric and the others (2002).” The Meaning and Organization of Physical Education Teachers’ Action During Conflict With Students”. Journal Of Teaching In Physical Education. Human Kinetics Publishers.Inc. Vol: 22, p.20-38.

Görgin, E. Gülsemin.” İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri (Siirt İli Örneği)”, Yüksek Lisan Tezi, **100. Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**, 2003

Gümüşeli, A. İ. “İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1994

Gümüşeli, A. İlker,” İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü** , 1994

Gümüşeli, İ. Ali.”İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkisi”. **Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi**, 2001

Hocker, J ve Willmot, W. W. **Interpersonel Conflict**. Brownand Benchmark, Dubuque, 1995, p. 22

<http://search.epnet.com/direct.asp?an=5290342&db=afh>

<http://www.wku.edu/~afzal.rahim/rahim-rev2-12-3.doc>

Kandemir, Ayhan.” Ortaöğretim Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları”, Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı**, 2006

Karahan, İlyas . “ İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma ve Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, 2003

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Kılıç, M. “Yönetim ve Organizasyon”. (Edit: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2001

Kaya, Oğuz, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri”,Yüksek Lisans Tezi, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı**, 1998

Kılınç, T. “Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt:14, sayı:1, 1985

Kindler, H. S. **İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü**. (Çev: T. Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi, 1999

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta, 2001

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği, Yönetim Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1982

Korkmaz, Sezer. “ Örgütsel Çatışma Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**,1994, sayı:1, ss. 77-94.

Levent, Faruk.” Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı**, 2005

Mayer, R. J. **Conflict Management The Courge to Confront**. Battelle Pres, Columbus, Ohio,1990

Mayer, R. J. **Conflict Management The Courge to Confront.**, Columbus, Ohio, Battelle Pres, 1990

Morgan, C. T, “Psikolojiye Giriş”. **Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını**. 12. Basım,No:1 . 1998

Owens, R. G. Organizational Behavior in Education. Allyn and Bacon, USA, s.236.1998

Özalp, İ. “Örgütlerde Çatışma”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:7, sayı:1, s:82

Özer, Kadir. **Gerçek Yönetişim**, 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Özgan, Habib.” İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)”. Doktora Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**, 2006

Pondy, L.**Organizational Conflict Concepts and Models**. “Administrative Sciences Quarterly”, Vol. 12, pp. 296-320, 1967

Rahim, M. A. **Managing Conflict in Organizations**. Praeger, Westport, Connecticut, 1992

Ross, M. H. **The Management of Conflict**. New Haven:Yale University Press,1994, Connecticut

Short, Paula M., Johnson, Patsy, E (1994). “ Exploring The Links Among Teacher Empowerment, Leader Power, and Conflict”. Education. Academic Search Eliti, 00131172, Summer, Vol: 114, Issue: 4.

Shuttleworth, John. Ka, Chan Wan.” Youth Sport Education and Development in Hong Kong: A Conflict Model Social Impact Assessment”. Sport, Education and Society, 13573322, March, Vol: 3, Issue:1, Start Page:37. Abingdon

Solmuş, Tarık. “ Örgütlerde Kişiler Arası- Gruplar arası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi’’, **Türk Psikolojisi Bülteni**, Sayı: 20, ss: 40-51, 2001

Sözen, Didem.” Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı**, 2002

Şendur, F. Edibe.” Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı**, 2006

Şimşek M. Şerif . **Yönetim Ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.272-290

Tezel, Esin “ Culture Conflict; College Students- Attitudes; Students-Attitudes”. Academic Search Elite,0001-8449, Winter, 2001, Vol:36, Issue:144,p697,10p.

Ting-Toomey, Stella; Oetzel, John G.; Yee-jung, Kimberlie,” **Self-Construal Types and Conflict Management Styles**”.Academic Search Elite, 0893-4215, Summer, Vol: 14, 2001, Issue: 2, p87,18p, 2 charts.

Ting- Toomey, Stella. Oetzel, John G. Yee-Jung, Kimberlie).” Self- construal Types and Conflict Management Styles”. Communication Reports, 08934215, Summer, Vol: 14, 2001, Issue: 2, Salt Lake City

Tjosvold, D. **The Conflict-Positive Organization**. Addison-Wesley Publishing Company, 1991, Reading, Massachusetts

Tuğlu, Ayhan. “Örgütsel Çatışma ve Yönetim”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, 1996.

Tulunay, Nihal. “Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1990

Ural, Ayhan, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” Doktora Tezi, 1997

Ülker, Gönül. **Örgütlerde Çatışma Nedenleri Çözüm Yöntemleri ve Sonuçları**, Bolu: AİBÜ Basım Evi, No:11, 1999

Weider-Hatfield, Deborah; Hatfield, John D.” *Relationships Among Conflict Management Styles, Levels Of Conflict, And Reactions To Work*” Journal of Social Psychology. 00224545, December, Vol. 135, 1995, Issue 6, **Database:** *Academic Search Elite*

Yavuzer, N. “Sosyal Beceriler Eğitimi Uygulamasının Okul Yöneticilerinin Empatik Beceri-Çatışma Eğilim ve Tutumlarına Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi**, 1997

Yıldırım, Atilla.” İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki(Ankara ili

Örneği)”,Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı**, 2003

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Levent GÖRÜN
Sürekli Adresi	: Çay Mahallesi Emniyet Çıkmazı No:22 DÜZCE
Doğum Yeri ve Yılı	: Düzce - 1981
Yabancı Dili	: İngilizce
İlköğretim	: Namık Kemal İlköğretim Okulu -1993
Ortaöğretim	: Düzce Arsal Anadolu Lisesi - 1999
Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi - 2003
Yüksek Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Anabilim Dalı	: Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Hayatı	: Beden Eğitimi Öğretmeni – Devlet Okulu