



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN
ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNE İLİŞKİN
ALGILARI**

ELİF ÖZSARAÇ SAYLAN

DENİZLİ 2022

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ALGILARI**

Elif ÖZSARAÇ SAYLAN

Danışman

Doç. Dr. Serhat SÜRAL

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Elif ÖZSARAÇ SAYLAN tarafından hazırlanan “Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Algıları” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Serhat SÜRAL
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../ 2022 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetiminde yüksek lisans proje dönemimde beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen kıymetli hocam danışmanım Doç. Dr. Serhat SÜRAL Hoca'ma, içtenlikle teşekkür ederim.

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgmeden yanımda oldukları, kendilerine ayırmam gereken zamanı yüksek lisans için kullanmama karşın desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Volkan SAYLAN'a,

ders çalışırken gösterdikleri sabırdan dolayı sevgili ikiz kızlarım Asel ve Rengin'e beni dünyaya getiren ve her daim varlıkları ile güç bulduğum sevgili annem Sakine ÖZSARAÇ ve değerli merhum babam Metin ÖZSARAÇ'a sonsuz teşekkürler....

Elif ÖZSARAÇ SAYLAN

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Elif ÖZSARAÇ SAYLAN

ÖZET

Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Algıları

ÖZSARAÇ SAYLAN, Elif

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Serhat SÜRAL

Haziran 2022, 64 sayfa

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine yönelik algıları ve bu algılarının kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip/göstermeme araştırılmıştır. Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2020–2021 eğitim-öğretim yılı Denizli ili merkez ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilerek 450 kişiye ölçek dağıtılmış ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ölçek sorularını araştırma kriterlerine göre dolduran 422 yönetici ve öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgiler” ve “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği” olarak iki bölümden oluşmaktadır.

Yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi algılarında en yüksek ortalamanın “Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.” maddesinde iken en düşük ortalamanın ise “Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim” maddesi olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına yönelik algılarında en yüksek ortalamanın bütünleştirme boyutunda olduğu ve bunu uzlaşma, uyma ve hükmetme boyutları izlerken en düşük ortalamanın ise kaçınma boyutunda gerçekleştiği görülmüştür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının cinsiyete göre bütünleştirme boyutunda kadınlar lehine yüksek olduğu görülürken yaşa göre bütünleştirme boyutunda 51 ve üstündekiler lehine yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kıdeme göre uzlaşma boyutunda 11-20 yıl kıdemli yönetici ve öğretmenler lehine yüksektir. Hükmetme boyutunda bekarlar lehine yüksek olduğu görülürken eğitim düzeylerine göre bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma boyutuyla genel ortalama lisans mezunları lehine yüksek olduğu saptanmıştır. Çalıştıkları ilçeye göre Merkezefendi ilçesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin bütünleştirme ve uzlaşma

Çatışma yöntemlerini daha etkin kullanırken Pamukkale ilçesinde çalışanların uzlaşma yöntemini daha etkin kullandıkları saptanmıştır. Çatışma yönetimi alanında eğitim almaya göre ise hükmetme boyutunda çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alanların almayanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çatışma, yönetim, strateji, yönetici, ğretmen

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Sayılıtlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	3
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
2.1. Çatışma Kavramı	4
2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı	5
2.3. Çatışma Türleri	7
2.3.1. Çatışmanın Ortaya Çıkıl Şekline Göre Türleri	7
2.3.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri.....	9
2.3.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Türleri	10
2.4. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	11
2.5. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri	13
2.6. İlgili Araştırmalar	15
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	24
3.1. Araştırmanın Modeli	24

3.2. Evren ve Örneklem	24
3.3. Veri Toplama Aracı	24
3.4. Verilerin Toplanması	26
3.4. Verilerin Analizi	26
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM	28
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	28
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	28
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	32
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	32
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER	39
5.1. Tartışma ve Sonuç	39
5.2. Öneriler	40
KAYNAKÇA	41
EKLER	46
ÖZGEÇMİŞ	53

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Katılımcıların Dağılımları</i>	24
Tablo 3.2. <i>Toplanan Verilerinin Cronbach Alpha Değerleri</i>	26
Tablo 3.3. <i>Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Analiz Sonuçları</i>	27
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Algıları</i>	28
Tablo 4.2. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutlarına Yönelik Algıları</i>	32
Tablo 4.3. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Cinsiyete Göre Analizi</i>	33
Tablo 4.4. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Yaşa Göre Analizi</i>	33
Tablo 4.5. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Kıdeme Göre Analizi</i>	34
Tablo 4.6. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Medeni Duruma Göre Analizi</i>	35
Tablo 4.7. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Eğitim Düzeylerine Göre Analizi</i>	36
Tablo 4.8. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Çalıştıkları İlçeye Göre Analizi</i>	37
Tablo 4.9. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Çatışma Yönetimiyle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Analizi</i>	38

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

İnsanların öğrenim yaşamlarında çok önemli yeri olan okullar ve bu okullardaki atmosferin önemi herkesçe bilinmektedir. Eğitim örgütleri için düşünüldüğünde insan ağırlıklı yapısı ve buna bağlı olarak yaşanan çatışmalar son derece olağandır. Çatışmaların kaçınılmaz olması ve hayatın olağan seyri içinde varlığını sürdürmesi çatışmaların yönetilmesi gerektiğini göz önüne sermektedir. Çatışmaların okul çalışanları açısından olduğu gibi çocukların temel yaşam becerilerini edinmeleri, sosyalleşmeleri, temel disiplin kurallarını öğrenmeleri açısından bu dönem çok önemlidir. Bu çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algılarının ve bu algıların demografik özelliklerine göre durumunun tespiti amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, çalışmanın amacı ve önemine değinilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanların birlikte yaşamalarından, yanlış anlaşılma ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgütlerde çalışan insanlar, zaman zaman birtakım sebeplerden dolayı kendilerini çatışma ortamı içinde bulabilmektedir. Bu çatışmalar, bireyler arasında ortaya çıkabileceği gibi gruplar arasında da kendini gösterebilir. Örgütlerde çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma esnasında yaşadığı sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak görülebilir. Aynı zamanda çatışmalar, taraflardan birisinin diğer tarafın olumsuz yönde etkilendiğini ya da etkilenmek üzere olduğunu hissettiği durumlarda ortamın iyileştirmeye çalışılmasıyla başlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2003, s.609).

Eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürüldüğü okullar, toplumlar için çok önemli örgütlerden biridir. Okullar toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken kendi içlerinde ekonomik ve bürokratik sorunlar yaşarlar. Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli olduğuna göre, çatışma bu örgütlerde de vardır. Çatışma bu kadar açık bir şekilde yaşamımızın her alanında var olduğuna göre, ondan kaçmak çözüm değildir. Dolayısıyla çatışmayı yönetme ve bunu kullanarak performans artışı ve verimlilik elde etmeye yönelik eğilimler artmıştır. Eğitim yönetiminin ve örgün eğitimin ilk yapıldığı yerler

olarak okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine yönelik algılarının ve çatışma yönetim stratejilerinin eğitim gören öğrencilerle birlikte okul çalışanları ve diğer paydaşlarla ilişkiler açısından da incelenmesi gerekmektedir.

1.1.1 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları nasıldır? Olarak belirlenmiştir.

1.1.2 Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır.

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin katılım durumları nedir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına ilişkin katılım durumları nelerdir?
3. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımları okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkez ilçelerinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerinin ve bu stratejilerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütlerinde çalışanların kurumdaki çatışmaların örgütün yararına çözümlenebilmek için çatışma türlerini tespit edip, nasıl yöneteceklerini, yönetirken hangi çözüm stratejilerini kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Bunu yapmak için, öncelikle okullardaki çatışma türlerinin ve kullanılan çözüm yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle de bu alanda yapılan araştırmaların sayısındaki artışlar, en azından bu alanda bilgi edinmek isteyen yöneticilere yol gösterebilir ve bu alana dikkat çekilmesini sağlayabilir. Bu nedenle öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerini kullanabilme yeterliklerinin tespit edilmesi ve kişisel özelliklerine göre değişiklik

gösterip göstermediğinin ortaya konulması önem arz etmektedir. Ayrıca bu alanda alan yazına katkı sağlanması bakımından da çalışma önemlidir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır;

- Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenler ölçme araçlarına doğru ve güvenilir cevaplar vermişlerdir.
- Ölçek çalışmanın alt problemlerine cevap verebilecek yeterliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkez ilçeleri resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır ve veriler ölçek maddeleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Denizli ili Merkez ilçelerinde resmi okullarda öğretmen unvan ve göreviyle çalışanlardır.

Okul Yöneticileri: Denizli ili Merkez ilçelerinde resmi okullarda okul müdürü veya müdür yardımcısı unvan ve göreviyle çalışanlardır.

Çatışma: “Aynı anda ortaya çıkan birbirine zıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum” dur.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasında ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Çatışma Kavramı

İnsan özelinde çatışma, fiziksel ve sosyo-psikolojik gereksinimlerin karşılanmalarına engel teşkil eden problemlerin neden olduğu gerginlik şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2003). Diğer bir tanımlamada ise çatışmanın, farklı mecralar ve seviyelerde meydana gelen ve kişilerin ya da grupların seçeneklerden birisini tercih etmekte zorlandıkları ve en nihayetinde karar verme mekanizmalarındaki etkinliklerini kaybetmeleri biçiminde tanımlaması yapılmaktadır (Can, 1999, s.305). Günümüzde organizasyon yapıları belli başlı kişisel özellikleri kendisinde barındıran, bir takım kültürel özellikler, görüşler ve düşüncelere sahip insanları bünyelerine katma çabasında bulunmaktadır. Bu sayede örgütler içerisinde, bireylerin kendilerine özgü hedefler taşıması sağlanmaktadır. Bireyler birtakım durumlarda çevrelerinde yer alan kişilerin talepleri ve hedeflerinin kendi taleplerinden farklılıklara sahip olduğunu ve kendi arzuları ile çelişen durumlar olduğunu idrakine varırlar. Bu durumun doğal neticesi olarak organizasyonlar içerisinde çatışmalar oluşur (Korkmaz, 2013).

Çatışmalar taraflardan birisinin diğer taraf üzerinde kısıtlama yaptığı durumlarda da meydana gelebilmektedir. Bireylerin bünyelerinde aileleri ile arkadaşları ile eğitim ve iş yaşamlarında, rekabet ortamlarında, değerleri ile inançları ile karşı karşıya kaldıkları anlarda, özet olarak yaşama gözlerini açtıkları günden ölüm anına kadar tüm alanlarda çatışmalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bütün alanlarda sık bir şekilde oluşan çatışmalar, insan doğasında yer alan saldırganlık güdüsünün ortaya çıkması olarak da ifade edilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.290). Çatışma insan ortamlarında kaçınılmaz olduğu için, sadece örgüt ve yönetim psikolojisinin değil, sosyoloji, psikoloji, ırk bilimi, iktisadi ve diğer disiplinlerin de bir çalışma alanıdır (Asunakutlu ve Safran 2004, s.20). Çatışmaların, değişik nedenlerle bir araya gelen, birbirleri ile terslik yaşayan, zıtlasma ve uyumsuzluklar sergileyen kişiler tarafından yaratıldığı görülmektedir (Aslan, 2003). Çatışma kavramının uyumsuzlukların tamamını açıklama noktasında nitelemeler yapılmaksızın kullanılışı, bu kavramın bütün kesimlerce değişik biçimlerde

tanımlanmasına ve algılanmasına sebebiyet vermektedir. Bu yönü ile fiziki şiddet ihtiva eden kavgalar çatışma şeklinde nitelendirilebilmekteyken, herhangi bir anlaşmazlık, uyuşmazlık ya da sözlü bir şekilde karşılıklı atışmalar da çatışma şeklinde ele alınabilmektedir (Karip, 1999). Çatışmaların algı, duygu ve davranış boyutlarının bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Algı boyutunda, kişilerin bireysel gereksinimlerinin, değer ya da menfaatlerinin diğer bireyler ile uyuşmadığı algısı bulunmaktadır. Duygu boyutunda, belli başlı uyumsuzluklar görülen durumlara yönelik olarak kızgınlık, korku ya da üzüntü duygularının ortaya çıkması beklenir. Davranışsal boyutta, çatışmanın taraflarının konuşmalarından şiddete yönelebilen tutumların varlığından söz edilmektedir. Çatışmalar pek çok değişik seviyede meydana gelmekle birlikte, genel anlamda çatışmalar "bireylerin ya da toplulukların bir seçeneğin tercih aşamasında yaşadıkları zorluklar ve sonuç olarak karar alma mekanizmalarındaki arızalar şeklinde tanımlanabilmektedir (Can, 1999).

Çatışmalar, kişiler ya da topluluklar içerisinde ve arasında belli başlı sebeplerden kaynaklı olan anlaşmazlıklar, çatışmalar ve uyumsuzluklar şeklinde meydana gelen dinamik etkileşimsel süreçlerdir ve doğru biçimde yönetilemezlerse işletmeler ve kuruluşlar için yıkıcı sonuçlar doğabilir (Gümüşeli, 1994; Kılıç, 2001). Çatışma, beraber görev yapan ve normal faaliyet ve eylemlerin durması ya da karışmalarına sebebiyet veren grup ya da kişilerin problemlerinin nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2009). Farklı bir tanımlamada da sosyal unsurların birbirleri ile anlaşmazlıklar yaşamaları, uyum sağlayamamaları veya çatışma durumundaki iletişim süreçleri şeklinde tanımlaması yapılmaktadır (Rahim, 2004). Çatışmalar, örgütsel yapılar içerisinde çatışmaya giren bireylerin istek, amaç, hedef, fikir, bakış açısı, kültürel yapı, inançlar, ilgi dolayısı ile sorunlar ve benzer noktalarda farklılıklar sergilediği anlaşılmaktadır. Uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar, çatışmalar ya da sürtüşmeler gözlendikçe, bu etkileşim süreçleri çatışmalara neden olabilmektedir (Korkmaz, 2013).

2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı

Örgüt, belli başlı etkinlik ve eylemlerde bulunan birey ya da grupların karşılıklı etkinliklerinin, ihtiyaçlarının, değer ve inançlarının ve bunlarla şekillenmekte olan düşüncelerin birleşmesi ile oluşan yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede insanlar, yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri faaliyet ve eylemleri gerçekleştirme olanağına sahip olurlar. Buna karşın kompleks yapıya sahip bağlar ve karşılıklı ilişkiler örgütsel yapılarda farklı çatışmaların nedeni de olabilmektedir. Örgüt ilişkilerinde meydana

gelmekte olan çatışmalara yönelik olarak pek çok açıklamanın bulunduğunu görmek mümkündür. Klasik karar alma mekanizmalarındaki bozukluklar, hedefler ve çıktılar üzerinde oluşan fikirsel farklılıklar, ilgi ve teknik düşünce farklılıklarıyla benzer açıklamalar ile tanımlaması yapılan örgütsel çatışma terimi, hala pek çok bakımdan açıklık kazanabilmiş bir terim olamamıştır.

Örgütsel çatışmalara bazen çatışmaların çözülmesi gerekli olan problemler ya da sulh şartlarının geçerliliğini kaybetmesi ve çatışmaların kaynakları baz alınmak kaydıyla açıklamalar getirilmektedir. Bir kısmı ise çatışmalarda örgütsel verimlilik varlığının üstüne odaklanır (Robbins, 1990, ss.411-413). Belli başlı açılardan açıklaması yapılan örgütsel çatışmalar bunların yanında iş birliği ve rekabet ile de yakından bağlantılı durumdadır. Yaygın bir şekilde rekabet ve çatışma kavramlarının birbirlerine karıştırıldığını görmek mümkündür. Rekabet, yarışmakta olan tarafların hedeflerinde uzlaşmalar sağlanmadığında ancak iki tarafın da karşılıklı müdahalede bulunma durumlarının bulunmadığı anlarda geçerli olmaktadır. Buna, bir birim bünyesindeki iki farklı grubun hepsinin belli amaçlara ulaşma çabaların örnek olarak gösterilebilir. Bundan dolayı her iki grubun da eş zamanlı olarak liderliği almaları mümkün olamamaktadır. Buna karşın söz konusu şartlar dahilinde iki tarafın da hedeflerini gerçekleştirme süreçlerinde karşı tarafa müdahale etmemesi gerekmektedir. Aksi halde tarafların bir tanesinin müdahale etme çabası ya da eyleminde bulunması ortadaki yarışmayı çatışmaya dönüştürmektedir.

Çatışmayla beraber oldukça sık bir şekilde kullanılmakta olan bir başka terimin ise iş birliği olduğunu görmekteyiz. İki ya da ikiden fazla kişi ya da grubun hedeflerini gerçekleştirebilmek adına eş olarak faaliyet ve eylemler gerçekleştirmeleri işbirliği şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu gibi durumlarda taraflar, çatışma durumu içinde iken işbirliğine yönelik tutumlar da sergileyebilirler. Birey ya da gruplar arasında hedeflere ilişkin fikir birliği sağlanabilir fakat hedeflerin yakalanması noktasında fikir ayrılıkları ortaya çıkabilir. Sonuç olarak yönetim, işbirliği ve çatışma ilişkilerinde denge arayışı içerisinde olmalıdır. Özet olarak birbirleri ile yakın ilişkiler içinde bulunan çatışma, işbirliği ve rekabet kavramlarına ilişkin ilişki düzeylerinin optimum çizgide incelenmesi icap etmektedir. Örgütsel yönetimler eş zamanlı çatışma ile rekabeti, olumlu neticeler için hedef kabul etmek suretiyle uygun bölümler dahilinde desteklemeli, bunun yanı sıra işbirliği olgusunu da yüksek verimlilik düşüncesi ile teşvik etmek durumundadırlar.

2.3. Çatışma Türleri

Çatışma türleri çatışmaların niteliklerine, çatışmalara taraf olan unsurlara, çatışmaların örgütsel yapıların içerisindeki yerlerine, çatışmaların meydana gelme biçimlerine ve açıklık derecelerine göre ele alınmaktadır (Korkmaz, 2013). Örgütsel çatışmalar; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, tarafları açısından çatışmalar, potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar, amaç, rol ve kurumsallaşmış çatışmalar, dikey, yatay, emir komuta ve kurmay çatışması şeklinde sınıflandırılmaktadır (Şimşek, 2002).

Tablo 1 Çatışma Türleri

Kategori	Türü
Çatışma Taraflarına Göre	1- Bireysel Çatışma
	2- Bireyler Arası Çatışma
	3- Birey Grup Çatışması
	4- Grup İçi ve Arası Çatışma
	5- Örgütler Arası Çatışma
Çatışmaz Özelliği	1- Fonksiyonel Çatışma
	2- Fonksiyonel Olmayan Çatışma
Organizasyondaki Konuma Göre Çatışma	1- Yatay Çatışma
	2- Dikey Çatışma
	3- Emir-Komuta-Kurmay Çatışması
Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekli	1- Potansiyel Çatışma
	2- Algılanan Çatışma
	3- Hissedilen Çatışma
	4- Açık Çatışma
Çatışmanın Açıklık Düzeyi	1- Açık Çatışma
	2- Kapalı Çatışma

Kaynak: Gümüşeli, 1994, s.57

2.3.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri

Çatışmaların meydana geliş şekilleri “açık, hissedilen, algılanan, potansiyel” olmak üzere dört grup kapsamında ele alınmaktadır. Çatışmaların “potansiyel” olarak meydana gelme şeklini, çatışmalara neden olan durumları açıklamak olarak ifade edilmektedir. Kurumların bünyelerindeki belli başlı şartlar (örneğin, kurumlardaki

çalışanların yaşadıkları düşünce farklılıkları çatışmalara sebebiyet vermektedir) durumları potansiyel olarak çatışmalara dönüştürebilen tutumlardır. Çatışmaların “algılanan” türüyse çatışmaların taraflarının bahsi geçen koşul ve durumları algılama şekilleri ile ilgilenmektedir. Çatışmaların “hissedilen” türü ise çatışmalardaki tarafların olaylar karşısında sergiledikleri tutumlar ve tavırları ile açıklanmaktadır. Son olarak çatışmaların “açık” meydana gelme biçimi ise; çatışmalardaki duyguların kendilerini açık bir şekilde belli etmesi olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2003). Kurumsal çatışmaların nedenleri, çıkış noktaları itibarıyla “bireyler arası, kişiler ile gruplar arası, gruplar arası” ilişkiler olmak sureti ile üç şekil dahilinde ele alınmaktadır. Bu ayırım genel olarak hedeflerdeki çeşitlilik, kurumların içerisindeki etkinlik ve faaliyetlerdeki karşılıklı algılamalar ve bağımlılıklardaki çeşitlilikler ile alakalı olmaktadır. Bu sayede kurumsal çatışmalara ait kökenler kurumların içerisindeki bağımlılıkların sebebiyet verdiği çatışmalar, hedef farklılıklarından meydana gelen ve algılamalardaki farklılıklardan meydana gelen çatışmalar biçiminde de de sınıflandırılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.3.1.1. Potansiyel çatışma. Sadece çatışmaların koşullarının varlıklarına odaklanmaktadır. Örnek olarak, sınırlı kaynaklar elde edebilmek adına rekabet ortamlarının varlığı, bağımsızlık tahrikinde rol çatışmaları işaretleri, alt sistemlerin arasındaki amaçsal farklılaşmalar, sosyal ya da resmi sistemler adına gizli çatışmaların göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.3.1.2. Algılanan çatışma. Bu çatışma türünde, tarafların hepsi ya da bir bölümü çatışmaların gizli şartlarını tanımaktadır. Kişilerin tehditler karşısındaki; 'Baskı' veya 'dikkatinizi başka yerlere odaklama' biçimindeki savunma mekanizmalarıyla bastırma çabasında bulunmak, algılanan çatışmaların varlığını ortaya koymaktır.

2.3.1.3. Hissedilen ÇATIŞMA. Çatışma halinde olan tarafların olay ve durumlara yönelik olarak neler hissettikleri ile alakalı olmaktadır. Kızgınlık, dargınlık, kaygı ve gerginlik çatışmaların göstergeleri olarak görülmektedir (Özgan, 2006).

2.3.1.4. Açık çatışma. Çatışma olaylarının fiziksel bir şekilde ortaya çıkmasına karşılık gelmektedir. Bu bağlamda, iktidar odaklı çatışmalardan, yani sözlü veya aktivist nitelikli çatışmalardan söz edilebilir (Ertekin, 1993).

2.3.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri

Bu başlık kapsamında örgütsel yapıların kapsamlarındaki çatışmaların konumlar açısından türlerine yer verilmiştir.

2.3.2.1. Dikey çatışma. Dikey çatışmalar, kurum ya da kuruluşların farklı yargı alanlarında bulunanlar arasındaki dikey ya da hiyerarşik çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Gümüşeli, 1994, s.60). Dikey çatışmalarda, kurumun bünyesinde yer alan üst ve ast pozisyonlardaki bireyler ile, topluluklar ya da kıdemler arasında oluşan çatışmalara yer verilmektedir. Yatay türde ise aynı düzlemde yer alan bireylerin topluluklar ya da mevkiler arasında meydana gelen çatışmalar ele alınmaktadır. Örneğin kurum ve kuruluşların genel müdürlüğünü yapan kişilerin herhangi bir bölüm yöneticisi ile yaşadığı çatışmalar dikey olmaktadır; hiyerarşik manada eşit pozisyonlarda görev yapan bölüm yöneticilerinin dahil oldukları çatışmalar yatay nitelikte olmaktadır. Kurmaylarla emir komuta çalışanlarının yaşadıkları çatışmaların türüne ise son derece sık bir şekilde rastlanmaktadır. Diğer taraftan kurmay çalışanların sahip oldukları statüleri derinlemesine kullanmaya yönelik tutumları, mevcut yetkinlikleri ile üst seviyeleri rahatça etkileyebilmelerine, profesyonelleşmelerinden dolayı söz konusu alanda fikirlerinin daralmasına ve hatta yöneticileri ile dönem dönem çatışmalarına sebebiyet verebilir (Şimşek vd., 2003).

2.3.2.2 Yatay çatışma. Yatay Çatışmalar, eşit örgütsel düzeyde yer alan çalışanların karşılıklı çatışmalarına karşılık gelmektedir. Çatışmaların bu türü kişisel bazda ya da gruplar arasındaki çatışmalar halinde ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2003).

2.3.2.3 Emir-komuta kurmay çatışması. Genel olarak organizasyon yapıları içerisinde görevli olan, yürütme sorumluluk ile yetkilerine sahip olan komuta ve komuta personelleri ve personeller arasında çatışmalar meydana gelir. Komuta personelleri, dikey yetki sahibi olan yöneticiler ile personel kadroları arasında oluşan çatışmalar, üstlenmiş oldukları rollere ait özelliklerden kaynaklanmaktadır. Gerek yöneticiler gerekse de personeller rollerinin ve en nihayetinde kendilerinin savunmalarını yaparlar. Her iki tarafın da arka planında bulunan argümanlar otorite ve konum çatışmaları olarak bilinmektedir (Başaran, 1992, s.19).

2.3.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Türleri

Örgütsel çatışmaların kurum ve kuruluşların hedefleri ile uyum gösterip göstermemesi durumu doğrultusunda çatışmalar fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan olmak üzere iki ayrı başlığa ayrılmaktadır. Bu durumda önemli olan konu, yönetim katmanlarının devam etmekte olan çatışmaların niteliklerinin fonksiyonellik düzeylerini değerlendirilebilmeleridir. Aksi halde bütün çatışmaların kuruluşları negatif etkileyebileceği algısı ile engellemeye yönelik çalışmalar her koşulda rasyonel yaklaşım olamayacaktır.

2.3.3.1. Fonksiyonel çatışma. Örgütsel yapıların hedeflerini gerçekleştirebilmelerine ve güçlendirmelerine katkı sağlayan çatışmalar olarak bilinmektedirler. Bu çatışmalar, organizasyon yapısının belli bölümlerinde belli başlı rahatsızlıklara sahip olan yönetici bireylerin dikkatlerini çekmek suretiyle organizasyonlara dinamizmle yaratıcılık kazandırmak olarak bilinir ve bunun sayesinde birer bütün olarak organizasyonlara yararlar sağlamaktadır (Yıldırım, 1998). Organizasyonların başarı düzeylerine son derece pozitif katkıları bulunmaktadır. İşlevsel çatışmalar bireylerin ya da grupların performans düzeylerinde artış sağlayabilir; problemlere yönelik farkındalıklar yükselebilir, çözümler adına taramalar hızlandırılır ve çalışanlar değişme anlamında teşvik edilir. Bu duruma ilave olarak, çalışma ilişkileri, kişilerin bu bağlamda ortak çözümler aramaya çabaladıklarında gelişebilmektedir.

Pozitif fonksiyonel çatışmalarda, ortaya çıkan çatışmalar kurum ve kuruluşların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına destekte bulunmaktadır. Bunlar kurum ve kuruluşların bünyelerinde belli başlı problemlerin yer aldığı fakat yöneticilere iletilerek kuruluşlarda aktivite kazanılması ve canlılık hedeflenmektedir. Negatif fonksiyonel çatışmalarda ise kurum ve kuruluşların hedeflerinin gerçekleştirilebilmesine aykırı çatışmaların yaşandığı ifade edilmektedir (Şimşek, vd., 2003).

2.3.3.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar. Kurum ve kuruluşların hedeflerini yakalayabilmelerine engel olan ya da katkı sağlayan çatışmalardır. Bu doğrultuda, çatışmaların işlevsellik taşıyıp taşımadığı, yönetimlerin çatışma süreçlerini değerlendirme şekli ile alakalı olmaktadır (Solmuş, 2001). İşlevselliğe sahip olmayan çatışmalar doğru olmayan düşüncelere neden olabilir, iletişimde ve üretkenlikte azalma sağlayabilir.

2.4. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

İşletmeler içerisinde görev yapan personeller çoğu kez farklı çevrelerden gelmiş olduklarından dolayı birbirlerine göre farklılıklara sahip olmaktadır. Çocukluk dönemindeki yetiştirilme tarzları, kültürel yapılar, sosyalleşme süreçleri her bireyde farklı olmaktadır. Bu bağlamda bütün bireyler arasındaki bu sebeplerden kaynaklanan farklılıklar, çatışmaların da temel kaynaklarını teşkil edebilmektedir. Organizasyon yapılarında herhangi bir çatışmanın hissedilebilmesi ve algılanabilmesi için çok fazla sebep ve unsurun bulunması gerekmektedir. Çatışmaların anlaşılabilmesi, yönetilmesi, çözümlenebilmeleri ve örgütsel yapıların faydaları için kullanılması adına çatışmalara yönelik nedenlerin eksiksiz bir şekilde bilinmeleri çok büyük önem taşımaktadır (Öztaş, 2005) çünkü çatışmaların sebepleri aynı zamanda çatışmaların çözümlerine giden yol haritaları niteliğini taşımaktadır (Şendur, 2006, s.7). Bu çatışmaların bir kısmının kaynağı bireylerin içinde, bir kısmı bireyler arası, bir kısmı da organizasyon yapısındaki belli başlı birimler arasında olmaktadır (Koçel, 2014, s.766). Çatışmalar için gerekli olan şartların oluşması ile başladığının altını çizmektedir. Zikmann, çatışmaların büyük bir bölümünün nispeten önemsiz hususların ilk belirledikleri anda tanımlanmamasından ya da doğru yöntemler kullanılarak çözülememesinden kaynaklandığını dille getirmektedir. Çatışma nedenlerine aşağıdaki kısımda değinilmiştir:

- Bireysel Faktörler: Bu faktörlerin arasında kişisel farklılık unsurları, amaçsal farklılıklar, statü ve güce bağlı farklılıklar, algı ve yorumlamadan kaynaklanan farklılıklar biçimindeki faktörlerin yer aldığı görülmektedir.
- Yapısal (Örgütsel) Faktörler: Bu başlıktaki faktörlerin arasında örgütlerin büyüklükleri, fonksiyonel bağımlılıklar, ödüllendirme sistemlerinde oluşan farklılıklar, yetkiler ile sorumluluklardaki belirsizlikler, örgütsel değişimlerin etkileri, bürokratik nitelikler, sınırlı kaynaklara yönelik rekabet, yönetici stillerindeki farklılıklar, iş bölümü kaynaklı farklılıklar, kriz dönemi kaynaklı farklılıklar, örgütsel yapı içindeki güç mücadeleleri, uzmanlaşma, ortak kararlar alma, denetimlerin şekli, yenileşmeler, değer ve normlar biçimindeki faktörler bulunmaktadır.
- İletişim Problemleri: Bu problemlerin içerisinde anlamaya ilişkin güçlükler, yetersiz bilgi alışverişleri, dinlememe problemi, iletişim kanallarında bozukluklar biçimindeki unsurlar bulunur. Sağlıklı iletişimin kurulabilmesine engel teşkil eden faktörlerin tamamı bu başlık kapsamında kendisine yer bulmaktadır.

Örgütsel çatışmalar, stres ve pozisyonlara bağlılık, çalışanların algı, davranış, kural ve normlarını içermekte olan bireyler arası unsurlar ile komplike problemlerin yapıları biçimindeki özelliklerden meydana gelen kişisel özelliklerin küçük parçalara ayrılması mümkün değildir.

Çatışmalar, geleneksel ya da klasik anlayışların birer çıktısı olarak olumsuz nitelikli olarak kabul edilmektedir ve çatışmaların örgütsel yapılar üzerinde tahrip edici etkilerinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda tahribatlar, örgütsel yapıların bünyelerinde yer alan bireylerin algılarından ve tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Bireysel tercihler anlık olarak oluşan davranışlar ve tutumlar ile bağlantılıyken, davranışlar ekiplerin etkinlikleri ile bağlantılıdır ve belli başlı şekiller dahilinde çatışmalar yaratabilir.

Follet, örgütsel çatışma kavramını ileri sürmüş olan ilk teorisyen olarak bilinmektedir. Düşünür, çatışmaların tabii ve kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Nitekim çeşitliliklerin benimsenmesinin çatışmaların kurum ve kuruluşlara olumlu destekler sağlayacağı düşünülmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012).

Çatışmalar doğal karşılanırsa da, birtakım sebepler ile bazı hususlarda arzu edilmeyen durum ve olaylar ile karşı karşıya kalındığında bireyler gerginleşme ya da sinirlenme tutumları sergilerler. Bireyler; şayet içerisinde yer aldıkları çatışma halinin kökenlerine inebilirler ve çelişki içeren durumların farklılıklarını görebilirlerse, çok daha akılcı kararlar alabilmektedirler. Karar alma süreçleri çatışmaların çeşitlerine bağlıdır. Farklı çatışma türlerinden söz edilebilirken çatışma türlerinin her birisi kendi sorunlarını sunmaktadır (Cüceloğlu, 2003).

Çatışma olgusunun farklı türleri yer almaktadır. Örgütsel çatışmalar hususunda taraflar bağlamında çatışmalar (Eren, 2014);

- Bireyler arası çatışmalar,
- Gruplar arası çatışmalar,
- Departmanlar arası çatışmalar,
- Örgütler arası çatışmalar olmak kaydı ile 4 türden ibarettir.

Bireyler arası çatışmalarda, iki bireyin arasındaki duygular ve düşüncelerden kaynaklanan farklılıklar söz konusudur. Bireyler arası çatışmaların en yaygın türünün ast ve üst ilişkilerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bunlar, çalışan ve yönetici bireylerin arasında yaşanan bireysel anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar olarak bilinmektedir. Gruplar arası çatışmalar, aynı yöneticiye bağlı olan grupların arasında vücut bulan mücadelelerden kaynaklı olan çatışma türleridir. Organizasyon yapılarında

planlamalardan kaynaklanmakta olan ya da duygusal anlaşmazlıklardan söz etmek mümkündür. Anlaşmazlıkları şu şekilde sıralamak mümkündür; gruplar arasındaki görev bağımlılıkları, gruplar arasındaki farklılıklar ile rekabettir (Tuğlu, 1996). Gruplar arasında; ilgi alanları, fikirler ve tercihler bağlamında uyuşmazlıkların yaşanması muhtemeldir. Bu uyuşmazlıklar gruplar arası çatışmalar için örnek teşkil etmektedir. Departmanlar arası çatışmalar kapsamında, aynı kurumun içerisinde fakat farklı sorumluluk ve görevlere sahip olan bölümlerden söz edilebilir, bu bölümlerin arasında çatışmalar yaşanabilir. Bazen bölümlerden birisinin aldığı kararlar diğer bölümlerce uygulanmayabilmektedir. Bu durumlarda da çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Kurumlar arasında yaşanan çatışmalar, herhangi bir kurumun diğer bir kurum ile çatışması halidir. Birbirleri ile anlaşmazlıklar içerisinde bulunan iki rakip firma, örgütlerin arasında yaşanan çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Akbaba ve Keleş, 2015).

2.5. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma, sosyal kurumlar ya da eğitim kurumları gibi gayri resmi iletişimlerin egemen durumda olduğu kurumlarda son derece yaygın bir olgu olarak karşımıza çıkar. Bununla beraber insanın bulunduğu her mecrada çatışmanın ortaya çıkması da doğal bir gerçekliktir. Önemli olan husus söz konusu çatışmaların örgütsel yapılarda tahribat yaratmadan, hatta örgütsel yapıların faydasına dönüştürülmesi ve yönetilmesidir. Uyuşmazlık çözümü, anlaşmazlıklara çözüm getirebilmek adına geçerli stratejileri devreye sokarak uzlaşmayla alakalı problemlerin çözümlenmesi anlamına gelmektedir (Jandt ve Pedersen, 1996). Bu bağlamda açık olan durum, çatışmaların çözümü adına belli başlı stratejilerin uygulanma zorunluğudur. Çatışma yönetimine ilişkin stratejiler, kişilerin çatışma durumları ile karşı karşıya kaldıklarında düzenli bir şekilde sergileme eğilimi taşıdıkları davranış ve tutumlar kümesidir. Çatışma yönetimi stratejilerinin; entegrasyon, uyum, hakimiyet, kaçınma ve uzlaşma gibi unsurlardan meydana gelmektedir.

2.5.1 Bütünleştirme Stili

Çatışma anlarında gerek çatışmaya taraf olanların gerekse de başka tarafların çıkarları ile gereksinimlerine yüklenen önem düzeyi fazla olduğunda kullanılmaktadır (Karip, 2010). Yöneticiler, çatışmadaki tarafları yüz yüze getirmek sureti ile problemlerin bütün açıları ile kendi katkılarıyla tartışılmasına imkân sağlamaktadırlar. Bu sayede

tarafklar çatışmadaki durumları ile birbirlerinden farklı oldukları hususları çok daha açık bir şekilde görme imkanına sahip olurlar. Bu şekildeki açık görüşmelerin taraflar anlaşma sağlayıncaya dek devam ettirilmesi esastır (Koçel, 2010). Bu yöntem, özellikle çatışma taraflarının yeteri kadar bilgi sahibi olmadıklarında, arzu edilen neticelere ulaşmanın ve uzlaşmaları sağlayabilmenin bir yolu olarak bilinmektedir (Eren, 2004).

2.5.2. Ödün Verme Stili

Taraflardan birisi, karşıdaki tarafın dikkat ve gereksinimleri karşılığında kendi menfaat ile gereksinimlerinin doygunluk durumundan vazgeçmek zorunda kalmaktadır. Bu, karşı tarafın istek ve beklentilerine boyun eğme ve uyum gösterme şeklinde tanımlanabilmektedir (Karip, 2010). Yumuşatma ya da uygunluk şeklinde de ifade edilmekte olan bu yöntem, çatışmaları bastırmanın daha diplomatik yolu olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çözümün taraflara empoze edilmesinden ziyade, yöneticilerin çatışmanın bütün taraflarını ikna etmeye çabalaması esastır (Şimşek vd., 2003).

2.5.3. Hükmetme Stili

Etkili yönetim anlayışlarını egemen olduğu örgütsel yapılarda, üstünlük kurma yaklaşımının yaygın biçimde benimsendiği görülür. Üstünlük teşebbüslerinin doğal neticesi olarak, başarılı olan taraflar, güçlerini yalnızca kurmuş oldukları partilerin nazarında değil, kurum ya da kuruluşlarda yer alan diğer çalışanlar ya da partilerin nazarında da artıracağını düşünmektedir (Karip, 2010). Kural stratejilerini tatbik eden bireyler, genel olarak amaçlarına ulaşabilmek adına diğer tarafların gereksinim ve arzularını göz önünde bulundurmaz. Bu strateji kapsamında, taraflardan birisi, belli başlı yollar aracılığı ile zor kullanmak suretiyle kendi çözümlerini diğer taraflara dayatma tutumu sergiler. Üst ve astlar arasında çelişkilerin bulunması durumunda, ast pozisyonundaki çalışanları kendi arzularına ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilmektedirler (Yürür, 2009).

2.5.4. Kaçınma Stili

Yöneticiler, çatışmaların çözümü noktasında aktif roller üstlenmekten kaçınırlar ve bu tutumlardan ötürü tarafların tamamını tatminsiz bırakırlar. Bu stilde, yöneticiler açık bir şekilde taraf tutmazlar ve çatışmalara doğrudan müdahalede bulunmak istemezler. Sonuç olarak, uyuşmazlıkların çözümüne dair kararların alınması gecikmeye

uğrayabilir ve taraflar devamlı memnuniyetsiz görüntüler verebilirler (Şimşek, 2008). Kaçınma stratejisi çatışmaların görmezden gelinmesi ile eşdeğerdedir. Bu tutuma sahip olan yönetici bireyler, çatışmaların varlığına ve ciddiyetine gerekli önemi göstermezler ve gelecek dönemlerde kendiliğinden çözüleceklerini düşünürler. Bu nedenden dolayı, çatışmaların bulunduğunu bilmemek bazı zamanlarda tarafların birbirini anlamaları, problemlerin çözülmesi ve anlaşmaların zamanla gerçekleşmesi, pek çok durumda problemlerin ötelenmesi sonucunda sorunların büyümesi ile neticelenmektedir (Eren, 2004). Bu strateji çatışmadaki tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin düşüncelerini görmezden gelmelerinden dolayı uyum ve örgütsel yapılara etki bakımından kullanışlı olmamaktadır.

2.5.5. Uzlaşma Stili

Çatışmanın bütün taraflarının kendi düşünce ve görüşlerine ilaveten diğer taraflara fikir ve haklarını vermelerini gerektirmektedir. Bu durumda, tarafların ikisinin de anlaşmanın bütün taraflara yarar sağlayacağını bilmelerinden dolayı karşılıklı tavizler verme bağlamında istekli tutumlar sergilerler (Gümüşeli, 1994). Karşılıklı imtiyazların sonucunda anlaşmada taraf olanların hiçbirisi yenik olmaz ya da kaybetmez fakat bütün taraflar bu anlaşmalardan memnun ayrılırlar (Eren, 2004). Kavram olarak uzlaşma, bireylerin isteklerinin bir kısmını gideren strateji türü anlamını taşımaktadır. Birtakım durumlarda bireylerin istekleri tamamı ile birbirlerinden farklılık gösterebilir. Böyle durumlarda taraflardan birisi memnun edilirken diğer tarafın tamamen dışlanması söz konusu olabilmektedir. Böylece iki taraf da isteklerinin belli bir kısmını elde edebilen fakat bir kısmından da vazgeçmelerini açıklayan uzlaşma stratejisine başvurulmaktadır. Uzlaşmada iki tarafın da talepleri tam olarak karşılanamasa bile beraber anlaşmaya dayanmasından dolayı insan doğasına uygun bir seçenek olduğu söylenebilir (Akın, 2008).

2.6. İlgili Araştırmalar

Güney (2009), konu hakkında yürütmüş olduğu çalışmada, eğitim kurumu yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle çatışma stratejilerinin ilişkilerine dair okul yöneticisi bireylerin fikirlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın neticesinde, eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler ile yaşamakta oldukları çatışmalarda genel olarak “tümleştirme” yöntemine, daha sonrasındaysa sıra ile “uzlaşma”, “ödün verme”, “kaçınma” ve çok kısıtlı olarak da “hükmetme” yöntemine başvurdukları anlaşılmıştır.

Eğitim kurumu yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle “uzlaşma”, “tümleştirme”, “problem çözme” temelindeki çatışma çözümüne ilişkin metotları içerisinde olumlu ilişki, “kaçınma” metodu arasındaysa olumsuz anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ulaşılmış olan veriler doğrultusunda, eğitim kurumu yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleriyle görev yapmakta oldukları okul kademeleri, cinsiyet, mesleki deneyim düzeyi, branşlar, evli ya da evli olmama durumları, ocuk sahibi olup olmama durumu, seminerlere katılım gösterme vaziyetleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Bunun yanı sıra, duygusal zekâ düzeyleriyle eğitim durumlarının pozitif yönlü ilişki barındırdığı tespit edilmiştir.

Demirkaya (2012) tarafından yürütülmüş olan bir çalışmada, eğitim kurumu yöneticilerinin kriz yönetimleri esnasında faydalandıkları metotlar ve iletişim tarzlarına ilişkin öğretmenlerin düşüncelerinin cinsiyet türü, meslek deneyim durumu, eğitim kurumu yöneticileriyle çalışma süreleri ve branş türü faktörleri doğrultusunda değişim görülüp görülmediğini ve eğitim kurumu yöneticilerinin çatışma yönetimi metotlarıyla iletişim tarzlarına ilişkin ğretmen düşüncelerinin arasında ilişkilerin olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Analizlerin sonucunda ulaşılmış olan bulgular doğrultusunda, ğretmen bireylerin cinsiyet türlerine, mesleki deneyimlerine, eğitim kurumu yöneticileriyle çalışma sürelerine ve branş türlerine göre hükmetme, kaçınma ve uyum gösterme-uzlaşma algı puan ortalamalarının anlamlı değişiklikler göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen bireylerin cinsiyet türleri, okul yöneticileriyle beraber çalışma süreleri ve branşları göz önünde bulundurulduğunda bilgi verici, değerlendirme sağlayıcı, eğitsel ve etkin algı puan ortalamalarının anlamlı değişiklikler içermediği grlmştir. Benzer bir şekilde ğretmen bireylerin kıdemleri doğrultusunda eğitsel, ikna edici algısı anlamlı değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın öğretmenlerin kıdem durumları doğrultusunda anlamlı farklılıklar grlmştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticisi bireylerin çatışma yönetimi tarzlarıyla kullanmakta oldukları iletişim metotları ğretmen düşüncelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır.

Korkmaz ve Yalçın (2012), konu hakkındaki çalışmalarında, liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında bulunan olası ilişkilerin incelenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın neticesinde sağlık kurumlarındaki müdürlerin liderlik yöntemlerinde, ‘liberal liderlik’ yönteminin en yoğun tercih edilen yöntem olduğu tespit edilmiştir. Çatışma sürelerini sonuçlandırma stratejileri kapsamındaysa en fazla ‘tümleştirme’ ile ‘uzlaşma’ gibi yöntemlerin tercih edildiği grlmştir.

Arslantaş ve Özkan (2012), tarafından yapılan çalışmada, eğitim kurumu müdürlerinin eğitsel liderlik tutumlarıyla çatışma süreçlerini sonuçlandırma noktasında pozitif ve negatif boyutlardan faydalanmaları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın neticesinde eğitim kurumu müdürlerinin çatışma süreçlerini yönetme bağlamında ılımlı ve zarar verici boyutları beraber kullanmalarıyla eğitsel liderlik arasında orta düzeyli bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında araştırma sonucunda eğitim kurumu müdürlerinin çatışma süreçlerini yönetme esnasında ılımlı ve zarar verici boyutları kullanmaları eğitsel liderlikteki toplam varyans değerinin yaklaşık olarak %30'unu ifade ettiği görülmektedir.

Örnek (2013), yürütmüş olduğu çalışmasında, örgütsel krizlerle performans düzeyleri arasında yer alması muhtemel ilişkileri incelemiştir. Bu çalışma dâhilinde çatışma süreçlerine yönelik idarenin teorik aşamalarına mercek tutulmuş, öğretim görevlilerinden oluşan çalışma grubunun çalıştıkları bölümler içerisinde denk geldikleri çatışmaların nedenleri kademeli bir biçimde ele alınmış, elde edilmiş olan verilerin dönem bazlı bir şekilde olarak değerlendirmeleri yapılmıştır.

Korkmaz (2013) konuya yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmada ilkokul ve ortaokul kademelerinde çalışmakta olan öğretmen bireylerin meslektaşları ile kriz yaşadıkları durumlarda faydalandıkları çatışma idaresi metotlarını mesleki motivasyon düzeylerini ele almayı amaçlamıştır. Bunun yanında öğretmen bireylerin faydalandıkları kriz yönetimi metotları ve mesleki motivasyon seviyeleri arasında bulunan olası ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmaya ait evren 2012–2013 öğretim döneminde Van'a bağlı Erciş ilçesinde yer alan ilkokul ve ortaokul kademelerinde görevli 237 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleme, basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki veriler “Minnesota Doyum Ölçeği (MDÖ)”, “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II)” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırmanın neticesinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen bireylerin meslektaşları ile çatışmalar yaşadıklarında en yoğun olarak problem çözme ve uzlaşma metotlarını, sırayla kaçınmak, uymak ve hükmetmek gibi metotları kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmen bireylerin faydalandıkları kriz yönetimi stratejilerinin cinsiyet türleri ve yaş unsurlarıyla bağlantılı olarak anlamlı değişiklik gösterdiğinin tespiti yapılmıştır. Mesleki doyuma ilişkin sonuçlar bakımından öğretmen bireylerin mesleki doyum düzeylerinin yükseklik arz ettiği görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinin evli ya da bekar olma, cinsiyet, yaş ve sahip olunan branşlara göre anlamlı değişiklikler gösterdiği; öğretmen bireylerin mesleki doyum

düzeyleri ile içerisinde buldukları kurumsal çatışmalarda faydalandıkları sorun çözme ve uzlaşma yöntemlerinin arasında olumlu ve anlamlı ilişkinin tespit edildiği görülmüştür.

Boyraz (2015) tarafından yürütülmüş olan bir araştırma kapsamında öğretmen bireylerin iş yaşamları içinde karşı karşıya kaldıkları bireyler ile krizler yaşadıklarında başvurdukları kriz yönetim metotları ve tükenmişlik düzeyleri arasında yer alan muhtemel ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin kriz yönetim metotları ile tükenmişlik düzeylerinin kişisel unsurlar kapsamında araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucu doğrultusunda öğretmen bireylerin çatışmalar yaşadıkları durumlarda bütünleştirme stratejisine “sık sık”, kaçınmaya “ara sıra”, uzlaşmaya “sık sık”, hükmetmeye “ara sıra” ve uymaya “sık sık” yanıtlarını verdikleri tespit edilmiştir. Puan ortalamaları göz önünde bulundurulduğundaysa en yoğun şekilde başvurulan metodun bütünleştirme olarak saptandığı, bu metodu sırası ile uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma gibi stratejilerin izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen bireylerin başvurdukları kriz yönetim metotları görev yapılan branşlar, cinsiyet türleri, evli olup olmama durumları, kıdem, görev yapılan kurum ve yaş aralığı faktörleri bağlamında anlamlı farklılıklar görülürken eğitim düzeyi bağlamında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır.

Koruklu ve Totan (2015), aracılığı ile yürütülen çalışmada, iki kısımdan meydana gelen Çatışma Çözme Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması kapsamında geçerlik ve güvenilirlik araştırmaları ile ölçeğe ait bölümlerin psikometrik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın neticesinde Çatışma Çözme Ölçeğinin krizleri sonuçlandırabilme becerilerine ilişkin ilk bölümün ve krizlerin öncesiyle krizlerin esnasındaki çatışmaları idare edebilme becerilerinin değerlendirilmesini yapan ikinci bölümün çatışma sonuçlandırabilme beceri ve aşamalarını değerlendirme noktasında faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kapıcı (2015)'nin, çatışma ile alakalı olarak yürüttüğü araştırmasında, öğretmen bireylerin yaşları, mesleki tecrübeleri, mezuniyet durumları, evli olup olmamaları, cinsiyet türleri, çatışma sebebi olarak görülebilecek olası durumları incelemiştir. Çalışma, 2013-2014 öğretim döneminin birinci evresinde İzmir'e bağlı Balçova ilçesinde yer alan ilkokullar ve ortaokullar içerisinde görev yapan 301 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Gümüşeli (1994) aracılığı ile Türkçeye uyarlanan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği'nin” kullanıldığı görülmektedir. Araştırmanın sonucunda, İzmir şehri için yapılan araştırmalarda bu şekilde bir çalışmanın

bulunmadığı görülmüştür. Balçova ilçesi sınırlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yaş dağılımlarının %40,9'luk bir kısmının 41 ile 50 yaş aralığında olduğu ifade edilmiştir. Daha genç yaş gruplarındaki öğretmen bireylere nazaran kıdemlere bakılarak yaşanması muhtemel ya da yaşanmış olan kriz anlarına çok daha ılımlı bir şekilde yaklaştıkları tespit edilmiştir. Genel olarak bu araştırmanın sonucunda tutarlı neticeler elde edilememiştir.

Örs (2015), çatışmaya ilişkin olarak gerçekleştirdiği çalışmasında genel olarak, eğitim kurumu yöneticilerinde otantik liderlikle çatışma idare etme metotları arasındaki olası ilişkileri incelemeyi hedeflemiştir. Bunun yanı sıra katılımcı bireylerin bireysel bilgiler açısından idrak düzeylerinde bir farklılık bulunup bulunmadığını da saptamak hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında liderliğe, otantik liderliğe ve çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin alanyazın taramaları gerçekleştirilmiş, otantik liderlikle kriz idare edebilme stratejilerinin ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilişkisel tarama modelinin uygulandığı görülmektedir. Çalışmadan elde edilmiş olan sonuçlara göre, eğitim kurumu yöneticilerinin güvenilir liderlik düzeyleriyle çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin olumlu yönlü ve anlamlı niteliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çağırtekin (2016) aracılığı ile yürütülen bir çalışmada, 'çatışma' kavramının bir yönetim bilimi konusu şeklinde değerlendirilmesini ve bu durumun örgütsel yapılara etki etme düzeyini kuramsal çerçevede bağlamında ele almak hedeflenmiştir. Araştırmanın neticesinde gerek devlet kurumlarında gerekse de özel teşebbüse sahip eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen bireylerin oldukça büyük bölümünün görevlerini sevgi ve istekle gerçekleştirdikleri ve başka mecralarda çalışma gibi bir düşüncelerinin bulunmadığı, bunun yanında devlet okulları bünyesinde görev yapan öğretmen bireylerin kendilerini bir takımın oyuncularını şeklinde gördükleri tespit edilmiştir.

Duysak ve Uslu (2016), "Okullarda Görev Yapan Müdürler ile Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler" isimli çalışması kapsamında, öğretmen bireylerin kişisel özellikleriyle kriz yönetimi metotları arasında yer alan olası ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma nitel araştırma yönetimi kullanılarak yürütülmüş, anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Bu çalışmaya İstanbul'a bağlı Pendik İlçe sınırlarında görev yapan 186 öğretme ve okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Araştırmanın neticesinde sorumluluk bireysel özelliğiyle tümleştirme yönteminin yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sorumlulukları yoğun olan öğretmen bireylerin tümleştirme yöntemini son derece sık bir şekilde devreye soktukları görülmektedir. Araştırma kapsamında sorumlulukla tümleştirmenin anlamlı düzeyde ilişkili oldukları saptanmıştır.

Erol (2016) tarafından çatışma konusunda gerçekleştirilmiş olan araştırmada, Türkiye’de ilköğretim ve ortaöğretimde yöneticilik yapan bireylerin kullandıkları kriz yönetimi metotlarıyla ilgili tezlere yönelik araştırma yaparak sonuçları raporlaştırmayı hedeflemiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan durum çalışmasından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin teorik evren Türkiye’deki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında yöneticilik yapan bireylerin kullanmakta oldukları kriz yönetimi metotları ile ilgili tezler, makaleler, bildiriler, kitaplar ve araştırma raporlarından oluşturulmuştur. Araştırmanın neticesinde, araştırmaya konu olan eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları kriz yönetimi metotları arasında farklılık bulunmadığı; yönetici bireylerin sırası ile tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme metotlarına başvurdukları sonucu elde edilmiştir.

Şahin ve Yüksel Şahin (2016) aracılığı ile yürütülmüş olan çalışma kapsamında, sosyal hafıza, cinsiyet türleri, meslek deneyimi durumu, yürütülen görevler ve evli olup olmama durumlarının öğretmen bireylerin ve eğitim kurumu yöneticilerinin çatışma yönetim metotları üstündeki etki düzeyini ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir. Araştırmada 275 öğretmen ve 76 okul müdürü ve müdür yardımcısı olmak üzere 351 kişinin katılımı sağlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında, sosyal hafıza, cinsiyet türleri, meslek deneyimi durumu ve yürütülen görevler gibi unsurların kriz yönetim metotları üstünde yüksek düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, evli olup olmama unsurunun çatışma yönetim metotları üstünde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Şengül (2017) tarafından yapılan araştırma kapsamında, sağlık sektörü içerisinde görev yapan kişilerin çatışma çözebilme stilleri ve liderlerine yönelik algı şekilleri arasındaki muhtemel ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın neticesinde İdari ve Mali Hizmetler Başkanlığı’nda görevli durumda olan katılımcı bireylerin lider algılama durumları ile çatışma çözebilme stilleri arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tıbbi Hizmetler Başkanlığı bünyesinde görevli olan çalışanların bütünleştirebilen ve ödün verici stiller bağlamında Tıbbi Hizmetler bölümünün lehine anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, eğitim düzeyleri yukarı çıktıkça yönetici bireylerin çatışma çözme stilleri bakımından ödün verici tarzda eğilimlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Elde edilmiş olan bulgular bağlamında, liderlerin algılanma şekillerinin bireylerin çatışma çözme stillerinin belirlenmesi üstünde herhangi bir etkiye sahip olmadığı, görevlilerin kendi kişisel niteliklerine göre çatışma çözme stillerini şekillendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Hartoka (2017), tarafından yürütülmüş olan bir çalışmada, Denizli'ye bağlı Sarayköy ilçesi sınırlarındaki kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre eğitim kurumu yöneticilerinin çatışma idare etme yöntemlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel kapsamda gerçekleştirilmiş olup görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya ait evren 2015–2016 öğretim dönemi Denizli'ye bağlı Sarayköy ilçesi sınırlarında aktif bir şekilde görev yapan öğretmenlerden meydana gelmiştir. Rastgele belirlenmiş olan 15 öğretmenle iletişime geçilerek cevaplar alınmış olmakla beraber mülakat sorularının tamamına yanıt veren 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 5 lise öğretmeniyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan öğretmen bireylerin görevli oldukları eğitim kurumlarındaki öğretmen sayısının en az 4 en fazla 14 kişiden oluşmuştur. Bu öğretmenlerin cinsiyet dağılımı ise 7 erkek 8 kadından ibaret olmuştur. Yaş dağılımları 25 ile 50 yaş arasında gerçekleşmiş, çalışmadaki öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğrenci sayıları en düşük 63 en fazla 155 olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görevli durumda oldukları okulların geneli ilçe merkezi sınırlarında olup, mesleki kıdem aralıklarının 1 yıl ile 25 yıl arasında değiştiği görülmüştür. Okul kademelerinin 5'erli bir şekilde eşit oranda örnekleme dâhil edildiği göze çarpmaktadır. Bu çıkış noktasından hareketle öğretmen sayılarının yükseklik arz etmediği, cinsiyet dağılımlarının birbirlerine benzer oranlarda bulunduğu, yaş bağlamında genç ve orta yaşa sahip öğretmen bireylerin çoğunluk oluşturduğu ve öğrenci sayılarının da seyreklik gösterdiği ifade edilebilmektedir. İlkokul yöneticisi olan bireylerin kriz yönetimi metotlarına genel yaklaşımlar dâhilinde göz atıldığında yardımlaşma, çatışmaları sonuçlandırma, kaçınma, uyum gösterme, çoğunluğun kararlarını benimseme metotlarının tercih edilmekte olduğu göze çarpmaktadır. Diğer metotlardansa bazı zamanlarda yöneticilerin yararlandıkları ifade edilmektedir. Ortaokullarda yöneticilik yapan bireylerin kriz yönetme metotlarına genel yaklaşımlar dahilinde mercek tutulduğunda yardımlaşma, çatışma neticelendirme, kaçınma, uyum gösterme, çoğunluğun kararlarını benimseme metotlarının uygulandığı tespit edilmiştir. Liselerde görev yapan yöneticilerin kriz yönetme metotlarına bakıldığında, yöneticilerin tamamının ortaklaşa uyguladıkları metotların yer almadığı, durum ya da krizlerin içerik ve nitelikleri bağlamında farklı kriz yönetimi metotlarını uyguladıkları tespit edilmiştir. Özet olarak ilkokullar ve ortaokullardaki yöneticilerin kriz yönetim yöntemlerinde açıklık ve standartlık olduğu fakat lise yöneticilerinde benzer bir durum olmadığı, duruma göre farklı yöntemlerin hayata geçirildiği söylenebilir.

Tezcan (2017), çatışma konusunda yürütmüş olduğu çalışması kapsamında, özel eğitim ile kurs içeriğine sahip okullardaki yöneticilerin, etüt eğitim kurumları bünyesinde oluşmakta olan krizlerin yönetilme metotlarına ve irtibat kuma tarzlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerini tespit etmeyi hedeflemiştir. Araştırmanın neticesinde, etüt merkezlerinde yöneticilik yapan bireylerin mevcuttaki sorunlarla karşı karşıya kalmaları halinde öğretmen bireyler ile iletişime geçmek sureti ile sorunların çözülebilmesi için çalıştıkları görülmektedir. Bununla beraber söz konusu süreçlerin içerisine dâhil olan bütün bireyleri mutlu edebilecek sonuçlar üretmeye çalıştıkları, sonuçların üretilme süreçlerine öğretmen bireyleri katarak ve eğitim kurumlarının menfaatlerini göz önünde bulundurarak harekete geçtikleri ifade edilmektedir. Araştırma neticesinde erkek öğretmenlerin fikirlerinin kadın öğretmenlere nazaran daha fazla önemsendiği sonucu da elde edilmiştir.

Saçkırk (2019) “aracılığı ile çatışma konusunda yürütülen bir başka çalışma kapsamında, çatışma yönetimiyle kişisel değerler arasında yer alan muhtemel ilişkilerin tespit edilmesinin amaçlandığı görülmektedir. Araştırmanın neticesinde literatür taramaları bağlamında; yönetici bireylerin çalışan personellerin çatışmalara yaklaşım şekillerini benimsemelerinin, kısıtlı ya da fazla olmamalarının kolaylık sağlayabildiği, bu sayede yönetici ve personellerin çatışmaya ilişkin fikirlerinin, bilgi düzeylerinin, tutum ve davranışlarının gerek kurum yada kuruluşlarda gerekse de hizmet içi konferans ve eğitimlerde amaçlar çizgisinde değişikliğe uğratıldığı ya da geliştirildiğinin tespiti yapılmıştır. Çalışanların çatışma kavramına karşı negatif düşünce ve eğilimler taşımamalarının sağlanmasının gerektiği, kurumlar içerisinde yeniliğin ve yaratıcılığın sürekli etkin vaziyette tutulabilmesi amacıyla, personellerin fikirlerini rahat bir biçimde ifade edebilecekleri kurumsal ortamların tesis edilmelerinin çok önemli olduğunun altı çizilmektedir. Kişisel ve kurumsal olarak, yüksek etki ve verime sahip ortamların gerçekleştirilebilmesi adına görevli bireylerin kurumların saptanmış olan hedeflerini, kurum ya da kuruluşların da çalışan bireylerin hedeflerini çok daha doğru bir şekilde bilmeleri gerekir. Krizlerin gizlenmesinin ileriki dönemlerde kontrol edilemez sonuçlara sebebiyet verebileceği bilinmeli, kurum ya da kuruluşlarda yer alan bireylerin tamamı kriz yaşadıkları hususları rahat bir biçimde dile getirebilecekleri ortamların oluşturulması sağlanmalıdır. Hedeflerde değişimlerin meydana geldiği durumlarda ise yardımlaşma yoluyla sonuçların üretilmesi gerekmektedir. Toplumsal, kültürel ve kişisel değer unsurlarımızın bizden sonra gelecek olan nesillere aktarılabilmesinin, gelenekselleşmiş olan değerlerimizin yok olmasının ne denli önemli olduğu göz ardı edilmemelidir.

Öğretmen bireylerin rol model olmaları, bu bağlamda etkili çalışmalar yapmaları bu durumun sağlanmasında çok büyük katkı verecektir.

Çelik ve Tosun (2019) tarafından yapılmış olan araştırma kapsamında, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, görev yaptıkları kurumlarda meydana gelen çatışma durumlarında başvurmayı seçtikleri çatışma yönetim metotlarıyla eğitim kurumlarının kurumsal sağlıkları arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin genel olarak, eğitim kurumları olarak hizmet veren okulları çok sağlıklı kurumlar şeklinde algıladıkları; çatışma yönetim metotlarıyla ilgili olarak öğretmen bireylerin genel olarak üst düzeyde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin çatışmalar esnasında tavizde bulunma ve uzlaşma metotlarına başvurdukları; tümleştirme ve kaçınma metotlarına orta düzeyde, hükmetme metodunaysa daha düşük oranda başvurdukları ortaya çıkarılmıştır. Bununla beraber araştırma kapsamında eğitim kurumu yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlarda ortaya çıkan kriz anlarında başvurdukları kriz yönetim metotlarıyla eğitim kurumlarının kurumsal sağlıklarının arasında ilişkilerin bulunup bulunmadığına yönelik olarak alınan yanıtlar bağlamında, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin krizleri yönetebilmek adına tümleştirme ve uzlaşma metotlarını kullanmalarıyla kurumsal sağlığın arasında olumlu yönlü ve yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Taviz verme metoduna başvurulmasıyla kurumsal sağlığın arasında olumlu yönlü ve orta düzeyde; hükmetme metodu ile kurumsal sağlık arasında olumsuz yönlü ve düşük düzeyde ilişkilerin tespit edildiği görülmektedir. Ayrıca kriz yönetimi metotları arasında yer alan kaçınmayla kurumsal sağlık arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilmediği ifade edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde betimsel ve nicel bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan durumu kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili merkez ilçelerindeki okul yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrende 687 okul yöneticisi ve 6279 öğretmen bulunmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerden 450 kişiye ölçek formları dağıtılarak araştırma kriterlerini taşıyan 422 ölçek formu örneklem olarak kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan ölçekleri dolduran katılımcıların kişisel bilgilerine göre dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Katılımcıların Dağılımları*

Değişken	Kategori	<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	281	66,6
	Erkek	141	33,4
Yaş	22-30	43	10,2
	31-40	179	42,4
	41-50	160	37,9
	51 ve üzeri	40	9,5
Kıdem	1-10 yıl	93	22,0
	11-20 yıl	203	48,1
	21 yıl ve üzeri	126	29,9
Medeni durum	Evli	345	81,8
	Bekar	77	18,2
Eğitim Düzeyi	Lisans	315	74,6
	Lisansüstü	107	25,4
İlçe	Merkeze fendi	213	50,5
	Pamukkale	209	19,5

(Devamı arkadadır)

Tablo 3.1. *Katılımcıların Dağılımları (Devamı)*

Değişken	Kategori	n	%
Çatışma konusunda eğitim alma	Aldım	121	28,7
	Almadım	301	71,3

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet olarak % 66,6’sı kadın ve % 33,4’ü erkektir. Katılımcıların % 42,4’ü 31-40 yaşlardadır. Kıdem olarak katılımcıların % 48,1’i 11-20 yıl kıdeme sahiptir. Medeni durum olarak % 81,8’i evli ve eğitim düzeyi olarak % 74,6’sı lisans mezunudur. Katılımcıların yarısından az fazlasının % 50,5’inin Merkezefendi ilçesinde görev yaptığı ve katılımcıların çatışma yönetimiyle ilgili olarak büyük kısmının % 71,3’ünün eğitim almadığı görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama ölçeği iki kısımdan oluşmaktadır. Veri toplama aracının başlangıcında okul yöneticisi ile öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren “a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Medeni durum, e) Eğitim düzeyi, f) Çatışma yönetimi alanında eğitim alma durumu olmak üzere 6 soru bulunmaktadır. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri düzeylerini ortaya çıkarma amacıyla “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği” kullanılacaktır. “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği” Özgan (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 41 madde olup, bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bütünleştirme boyutunda 9 madde, kaçınma boyutunda 13 madde, uzlaşma boyutunda 8 madde, hükmetme boyutunda 6 madde, uyma boyutunda 5 madde yer almaktadır. Aşağıda ölçekte yer alan alt boyutlar ve bu boyutlarda yer alan madde numaraları gösterilmektedir.

Bütünleştirme : 32, 41, 29, 18, 30, 5, 35, 27, 37

Kaçınma : 23, 20, 7, 26, 28, 14, 24, 40, 21, 19, 6, 33, 39

Uzlaşma : 3,10, 15, 8, 34, 17, 12, 4

Hükmetme : 16, 9, 31, 2, 36, 22

Uyma : 38, 25, 11, 13, 1

Ölçek 5’li likert tip olup seçenekler aşağıdaki gibidir.

(1) Hiçbir zaman

(2) Nadiren

(3) Ara sıra

- (4) Sık sık
- (5) Her zaman

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama araçlarının uygulanması için aysemeb.gov.tr adresinden bilimsel araştırma izni başvuru süreci tamamlanarak alınan rapor enstitüye verilerek gerekli izimler alınmıştır. İzinin gelmesinden itibaren okullara gidilerek yöneticilere araştırma hakkında bilgilendirme yapılarak izin evrakı gösterilerek araştırmaya destek olup-olamayacakları sorulmuştur. Araştırmaya gönüllü olarak destek sağlamak isteyen yönetici ve öğretmenlere ölçek formları dağıtılarak gerekli açıklamalar yapılarak bilimsel araştırmaya uygun biçimde doldurmaları istenmiştir. Bu şekilde veriler toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler kodlanarak SPSS 24 istatistik programına girilmiş ve analizler bu verilerle gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin güvenirlik değerleri için Cronbach's Alpha değerlerinin analizi Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Toplanan Verilerinin Cronbach Alpha Değerleri*

Alt Ölçekler	Cronbach's Alpha Değerleri
Bütünleştirme boyutu	,889
Kaçınma boyutu	,786
Uzlaşma boyutu	,753
Hükmetme boyutu	,783
Uyma boyutu	,778
Ölçek toplamı	,888

Tablo 3.2 incelendiğinde bütün değerlerin ,70'ten yüksek olduğu ve verilerin güvenirlik düzeyinin yüksek derecede olduğu görülmektedir.

Ölçekle elde edilen verilerin dağılımının normallik analizini test etmek için yapılan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine ilişkin bulgular Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Analiz Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Bütünleştirme boyutu	-,895	-,007
Kaçınma boyutu	,946	,536
Uzlaşma boyutu	-,340	,120
Hükmetme boyutu	,779	,556
Uyma boyutu	,194	,218
Ölçek toplamı	1,049	,744

Tablo 3.5’te ölçek ve alt boyutlarının “Basıklık ve Çarpıklık” değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında yer aldığı ve Tabachnik ve Fidell (2013) çalışmasında belirttiği üzere verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin normal dağıldığı görüldüğünden analizlerde parametrik testlerin kullanılmıştır. Manidarlık düzeyinde $\alpha = .05$ değeri göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada analizlerde aşağıda verilen süreç izlenmiştir.

1) Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin dağılım analizlerinde “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır.

2) Algı analizlerinde aralıklar şöyledir:

1,00 – 1,80 Hiçbir zaman

1,81 – 2,60 Nadiren

2,61 – 3,40 Ara sıra

3,41 – 4,20 Sık sık

4,21 – 5,00 Her zaman

3) Yönetici ve öğretmenlerin ikili olan cinsiyete analizlerde “Bağımsız Örneklem T” testi kullanılmıştır.

4) Yönetici ve öğretmenlerin yaş ve kıdem gibi ikiden fazla kategorik değişkenlere göre analizlerde “tek yönlü varyans analizi (One way Anova)” analizi kullanılmıştır. Farklılıkların olduğu grupların tespitinde ise Post Hoc Tukey HSD testi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin katılım durumları nedir?, Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına ilişkin katılım durumları nelerdir? Ve Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımları okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” olmak üzere 3 alt problem ile bunlara ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin katılım durumları nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
1.Çalışma arkadaşlarımla beklentilerimi karşılamaya çaba gösteririm.	422	3,50	,69	Sık sık
2.Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamını anlamaya çalışırım	422	3,73	,91	Sık sık
3.Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim	422	3,74	,83	Sık sık
4.Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	422	3,90	,85	Sık sık
5.Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm	422	3,72	,11	Sık sık
6.Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	422	3,59	,52	Sık sık
7.Prensip olarak gerginlikten kaçınırım.	422	3,68	,97	Sık sık

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Algıları (Devamı)*

Maddeler	n	\bar{X}	s	Düzeyi
8.Eğer karşı taraf odun verecekse, ödün vermeye razı olurum.	422	3,34	,53	Ara sıra
9.Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.	422	3,02	,87	Ara sıra
10.Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözümler için çaba harcarım.	422	3,62	,62	Sık sık
11.Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımın doyurulmasından vazgeçerim.	422	2,89	,81	Ara sıra
12.Çalışma arkadaşlarımın istekleri için kendi isteklerimden vazgeçerim.	422	2,84	,92	Ara sıra
13.Çalışma arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	422	3,50	,92	Sık sık
14.Çatışmamak için beklentilerimden vazgeçerim.	422	2,85	,84	Ara sıra
15.Çözüm için tarafların karşılıklı fedakarlık göstermesi gerektiğine inanırım.	422	3,82	,92	Sık sık
16.Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.	422	2,82	,71	Ara sıra
17.Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin için çaba gösteririm.	422	3,62	,61	Sık sık
18.Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.	422	3,85	,94	Sık sık
19.Anlaşmazlıklarda isteklerimin yerine gelmesi için bilgi ve becerimi kullanırım.	422	3,62	,99	Sık sık
20.Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.	422	3,25	,85	Ara sıra
21.Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.	422	2,89	,97	Ara sıra
22.Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.	422	3,59	,99	Ara sıra
23.Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	422	3,29	,91	Ara sıra
24.Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.	422	2,86	,81	Ara sıra
25.Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları on plana çıkarmaya çalışırım	422	3,56	,98	Sık sık
26.Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	422	3,01	,76	Ara sıra
27.Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.	422	3,58	,91	Sık sık
28.Kendi isteklerimde ısrar etmem	422	3,27	,96	Ara sıra
29.Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	422	3,83	,97	Sık sık
30.Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım	422	3,66	,90	Sık sık
31.Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.	422	2,72	,87	Ara sıra
32.Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.	422	3,76	,78	Sık sık

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Algıları (Devamı)

Maddeler	n	\bar{X}	s	Düzeyi
33.Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınıyorum	422	2,98	,66	Ara sıra
34.Birlikte çalıştığım insanlarla aynı görüşte olmasam bile onlarla ortak hareket ederim	422	3,20	,88	Ara sıra
35.Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim	422	3,72	,78	Sık sık
36.Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim	422	3,22	,96	Ara sıra
37.Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.	422	3,53	,88	Sık sık
38.Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.	422	3,40	,78	Ara sıra
39.Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınıyorum.	422	3,26	,67	Ara sıra
40.Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımın isteklerini koşulsuz benimserim.	422	2,66	,84	Ara sıra
41.Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım	422	3,66	,73	Sık sık

Tablo 4.1.'de yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi algılarında en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=3,90$) ortalamayla "Sık sık" düzeyinde "Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim." Maddesine olmuştur. Bunu ($\bar{X}=3,85$) ortalamayla "Sık sık" düzeyinde "Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim." Maddesi izlemiştir. En düşük ortalamanın ise ($\bar{X}=2,66$) ortalamayla "Ara sıra" düzeyinde "Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımın isteklerini koşulsuz benimserim" maddesi olmuştur. Diğer maddelere ise katılımlar şöyledir.

"Çalışma arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm." ($\bar{X}=3,50$) ve "Sık sık", "Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamını anlamaya çalışırım" ($\bar{X}=3,73$) ve "Sık sık", "Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim" ($\bar{X}=3,74$) ve "Sık sık", "Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm" ($\bar{X}=3,72$) ve "Sık sık", "Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım. " ($\bar{X}=3,59$) ve "Sık sık", "Prensip olarak gerginlikten kaçınıyorum." ($\bar{X}=3,68$) ve "Sık sık", "Eğer karşı taraf odun verecekse, ödün vermeye razı olurum. " ($\bar{X}=3,34$) ve "Ara sıra", "Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım. " ($\bar{X}=3,02$) ve "Ara sıra", "Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözümler için çaba harcarım. " ($\bar{X}=3,62$) ve "Sık sık", "Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımdan vazgeçerim. " ($\bar{X}=2,89$) ve "Ara sıra", "Çalışma arkadaşlarımın istekleri için kendi isteklerimden vazgeçerim. " ($\bar{X}=2,84$) ve

“Ara sıra”, “Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarırım. ” ($\bar{X}=3,50$) ve “Sık sık”, “Çatışmamak için beklentilerimden vazgeçerim. ” ($\bar{X}=2,85$) ve “Ara sıra”, “Çözüm için tarafların karşılıklı fedakarlık göstermesi gerektiğine inanırım. ” ($\bar{X}=3,82$) ve “Sık sık”, “Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım. ” ($\bar{X}=2,82$) ve “Ara sıra”, “Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin için çaba gösteririm. ” ($\bar{X}=3,62$) ve “Sık sık”, “Anlaşmazlıklarda isteklerimin yerine gelmesi için bilgi ve becerimi kullanırım.” ($\bar{X}=3,62$) ve “Sık sık”, “Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım. ” ($\bar{X}=3,25$) ve “Ara sıra”, “Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım. ” ($\bar{X}=2,89$) ve “Ara sıra”, “Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım. ” ($\bar{X}=3,59$) ve “Ara sıra”, “Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim. ” ($\bar{X}=3,29$) ve “Ara sıra”, “Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum. ” ($\bar{X}=2,86$) ve “Ara sıra”, “Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları on plana çıkarmaya çalışırım” ($\bar{X}=3,56$) ve “Sık sık”, “Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim. ” ($\bar{X}=3,01$) ve “Ara sıra”, “Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım. ” ($\bar{X}=3,58$) ve “Sık sık”, “Kendi isteklerimde ısrar etmem” ($\bar{X}=3,27$) ve “Ara sıra”, “Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim. ” ($\bar{X}=3,83$) ve “Sık sık”, “Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım” ($\bar{X}=3,66$) ve “Sık sık”, “Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim. ” ($\bar{X}=2,72$) ve “Ara sıra”, “Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm. ” ($\bar{X}=3,76$) ve “Sık sık”, “Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım” ($\bar{X}=2,98$) ve “Ara sıra”, “Birlikte çalıştığım insanlarla aynı görüşte olmasam bile onlarla ortak hareket ederim” ($\bar{X}=3,20$) ve “Ara sıra”, “Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim” ($\bar{X}=3,72$) ve “Sık sık”, “Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim” ($\bar{X}=3,22$) ve “Ara sıra”, “Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm. ” ($\bar{X}=3,53$) ve “Sık sık”, “Çalışma arkadaşlarımla için her türlü özveride bulunurum. ” ($\bar{X}=3,40$) ve “Ara sıra”, “Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.” ($\bar{X}=3,26$) ve “Ara sıra”, “Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım” ($\bar{X}=3,66$) ve “Sık sık” düzeyindedir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına ilişkin katılım durumları nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Alt probleme yanıt olması için yapılan analizler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutlarına Yönelik Algıları*

Alt boyutlar ve ölçek	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
Bütünleştirme boyutu	422	3,70	,73	Sık sık
Kaçınma boyutu	422	3,17	,53	Ara sıra
Uzlaşma boyutu	422	3,51	,59	Sık sık
Hükmetme boyutu	422	3,18	,57	Ara sıra
Uyma boyutu	422	3,37	,59	Ara sıra
Ölçek toplamı	422	3,29	,43	Ara sıra

Tablo 4.2.’de yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına yönelik algılarının bütünleştirme boyutunda ($\bar{X}=3,70$) ortalamayla “Sık sık”, kaçınma boyutunda ($\bar{X}=3,17$) ortalamayla “Ara sıra”, uzlaşma boyutunda ($\bar{X}=3,51$) ortalamayla “Sık sık”, hükmetme boyutunda ($\bar{X}=3,18$) ortalamayla “Ara sıra”, uyma boyutunda ($\bar{X}=3,37$) ortalamayla “Ara sıra” düzeyinde iken ölçek genel ortalamasının ise ($\bar{X}=3,29$) ortalamayla “Ara sıra” düzeyinde katılım gösterdikleri saptanmıştır. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetiminde bütünleştirme ve uzlaşma boyutlarını sık sık kullanırken kaçınma, hükmetme ve uyma boyutlarını ise ara sıra kullandıkları görülürken genel olarak ise ara sıra çatışma yönetimi stratejilerini kullandıklarını belirttikleri söylenebilir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımları okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının cinsiyete göre analiz sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Cinsiyete Göre Analizi*

Alt boyutlar ve ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	p
Bütünleştirme boyutu	Kadın	281	3,79	,70	3,57	,00*
	Erkek	141	3,52	,75		
Kaçınma boyutu	Kadın	281	3,17	,52	-17	,86
	Erkek	141	3,18	,56		
Uzlaşma boyutu	Kadın	281	3,54	,58	1,64	,10
	Erkek	141	3,44	,61		
Hükmetme boyutu	Kadın	281	3,15	,58	-1,64	,10
	Erkek	141	3,25	,55		
Uyma boyutu	Kadın	281	3,39	,60	,94	34
	Erkek	141	3,33	,58		
Ölçek toplamı	Kadın	281	3,32	,41	1,50	,13
	Erkek	141	3,25	,47		

*p<0,05

Tablo 4.3’de yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre bütünleştirme boyutunda farklılık gösterdiği ($t=3,57$; $p<0,05$) ve farkın da kadınlar lehine yüksek olduğu saptanmıştır. Ancak kaçınma boyutunda ($t=-,17$; $p>0,05$), uzlaşma boyutunda ($t=1,64$; $p>0,05$), hükmetme boyutunda ($t=-1,64$; $p>0,05$), uyma boyutunda ($t=,94$; $p>0,05$) ve ölçek geneli olarak ($t=1,50$; $p>0,05$) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının yaşlarına göre analiz sonuçları Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Yaşa Göre Analizi*

Alt boyutlar ve ölçek	Yaş	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Bütünleştirme boyutu	22-30	43	3,48	,73	4,95	,00*	1-4; 3-4
	31-40	179	3,78	,66			
	41-50	160	3,60	,77			
	51 ve üzeri	40	3,98	,72			
Kaçınma boyutu	22-30	43	3,21	,55	,48	,69	Yok
	31-40	179	3,20	,54			
	41-50	160	3,14	,51			
	51 ve üzeri	40	3,14	,56			
Uzlaşma boyutu	22-30	43	3,35	,63	1,78	,15	Yok
	31-40	179	3,54	,57			
	41-50	160	3,48	,60			
	51 ve üzeri	40	3,61	,60			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Yaşa Göre Analizi (Devamı)

Alt boyutlar ve ölçek	Yaş	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Hükmetme boyutu	22-30	43	3,15	,55	,31	,81	Yok
	31-40	179	3,19	,56			
	41-50	160	3,16	,57			
	51 ve üzeri	40	3,25	,63			
Uyma boyutu	22-30	43	3,34	,68	,73	,53	Yok
	31-40	179	3,41	,62			
	41-50	160	3,32	,53			
	51 ve üzeri	40	3,41	,62			
Ölçek toplamı	22-30	43	3,22	,44	2,04	,10	Yok
	31-40	179	3,33	,42			
	41-50	160	3,25	,43			
	51 ve üzeri	40	3,38	,42			
*p<0,05	1. 22-30	2. 31-40	3. 41-50	4. 51 ve üzeri			

Tablo 4.4'te yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi ve alt boyutlarına yönelik katılımlarının bütünleştirme boyutunda ($F=4,95$; $p<0,05$) anlamlı farklılık gösterdiği görülürken kaçınma boyutunda ($F=,48$; $p>0,05$), uzlaşma boyutunda ($F=1,78$; $p>0,05$), hükmetme boyutunda ($F=,31$; $p>0,05$), uyma boyutunda ($F=,73$; $p>0,05$) ve ölçek toplamında ($F=2,04$; $p>0,05$) farklılık göstermediği saptanmıştır. Farklılık gösteren bütünleştirme boyutunda farklılıkla ilgili yapılan Post Hoc Tukey analizi sonunda farkın yaşları 22-30 olanlarla (\bar{X}_{22-30} yaş=3,48) yaşları 51 ve üzeri olanlar (\bar{X}_{51} ve üzeri=3,98) ve yaşları 41-50 olanlarla (\bar{X}_{41-50} =3,60) yaşları 51 ve üzeri olanlar (\bar{X}_{51} ve üzeri=3,98) arasında farklılık olup farkın 51 ve üstünde olan yönetici ve öğretmenler lehine yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının kıdemlerine göre analiz sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Kıdeme Göre Analizi

Alt boyutlar ve ölçek	Kıdem	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Bütünleştirme boyutu	1-10 yıl	93	3,60	,74	2,64	,07	Yok
	11-20 yıl	203	3,78	,66			
	21 yıl ve üzeri	126	3,64	,82			
Kaçınma boyutu	1-10 yıl	93	3,24	,47	1,71	,18	Yok
	11-20 yıl	203	3,18	,53			
	21 yıl ve üzeri	126	3,11	,58			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Kıdeme Göre Analizi (Devamı)

Alt boyutlar ve ölçek	Kıdem	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Uzlaşma boyutu	1-10 yıl	93	3,40	,62	3,89	,02*	1-2
	11-20 yıl	203	3,59	,53			
	21 yıl ve üzeri	126	3,46	,64			
Hükmetme boyutu	1-10 yıl	93	3,20	,51	,97	,37	Yok
	11-20 yıl	203	3,21	,56			
	21 yıl ve üzeri	126	3,12	,63			
Uyma boyutu	1-10 yıl	93	3,37	,64	1,07	,34	Yok
	11-20 yıl	203	3,40	,56			
	21 yıl ve üzeri	126	3,31	,60			
Ölçek toplamı	1-10 yıl	93	3,28	,41	2,29	,10	Yok
	11-20 yıl	203	3,34	,41			
	21 yıl ve üzeri	126	3,24	,47			
*p<0,05	1. 22-30	2. 31-40	3. 41-50	4.51 ve üzeri			

Tablo 4.5'te yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi ve alt boyutlarına yönelik katılımlarının kıdemlerine göre bütünleştirme boyutunda ($F=2,64$; $p>0,05$), kaçınma boyutunda ($F=1,71$; $p>0,05$), hükmetme boyutunda ($F=,97$; $p>0,05$), uyma boyutunda ($F=1,07$; $p>0,05$) ve ölçek toplamında ($F=2,29$; $p>0,05$) farklılık göstermediği ancak uzlaşma boyutunda ($F=3,89$; $p<0,05$) farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılık gösteren uzlaşma boyutunda farklılıkla ilgili yapılan Post Hoc Tukey analizi sonunda farkın kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,40$) kıdemleri 11-20 yıl olanlar ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=3,59$) arasında farklılık olup farkın 11-20 yıl kıdemi olan yönetici ve öğretmenler lehine yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının medeni duruma göre analiz sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Medeni Duruma Göre Analizi

Alt boyutlar ve ölçek	Medeni durum	n	\bar{X}	s	t	p
Bütünleştirme boyutu	Evli	345	3,72	,71	,84	,39
	Bekar	77	3,64	,80		
Kaçınma boyutu	Evli	345	3,15	,50	-1,87	,06
	Bekar	77	3,27	,65		
Uzlaşma boyutu	Evli	345	3,51	,56	,47	,63
	Bekar	77	3,48	,70		
Hükmetme boyutu	Evli	345	3,15	,55	-2,31	,02*
	Bekar	77	3,32	,66		

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Medeni Duruma Göre Analizi (Devamı)

Alt boyutlar ve ölçek	Medeni durum	n	\bar{X}	s	t	p
Uyma boyutu	Evli	345	3,36	,56	-,85	,39
	Bekar	77	3,42	,71		
Ölçek toplamı	Evli	345	3,28	,39	-,92	,35
	Bekar	77	3,33	,56		

*p<0,05

Tablo 4.6’da yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni durumlarına göre bütünleştirme boyutunda ($t=,84$; $p>0,05$), kaçınma boyutunda ($t=-1,87$; $p>0,05$), uzlaşma boyutunda ($t=,47$; $p>0,05$), uyma boyutunda ($t= -,85$; $p>0,05$) ve ölçek geneli olarak ($t=-,92$; $p>0,05$) farklılık göstermediği ancak hükmetme boyutunda ($t=-2,31$; $p<0,05$) boyutunda ise farklılık gösterdiği ve ortalamalara göre farkın bekarlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Hükmetme konusunda evlileri göre bekarların daha yüksek ortalamalara sahip oldukları ve baskın oldukları söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının eğitim düzeyine göre analiz sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Eğitim Düzeylerine Göre Analizi

Alt boyutlar ve ölçek	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	t	p
Bütünleştirme boyutu	Lisans	315	3,77	,69	3,30	,00*
	Lisansüstü	107	3,50	,82		
Kaçınma boyutu	Lisans	315	3,20	,53	2,17	,03*
	Lisansüstü	107	3,07	,54		
Uzlaşma boyutu	Lisans	315	3,56	,58	2,84	,00*
	Lisansüstü	107	3,37	,61		
Hükmetme boyutu	Lisans	315	3,18	,58	-,05	,95
	Lisansüstü	107	3,18	,54		
Uyma boyutu	Lisans	315	3,42	,59	2,79	,00*
	Lisansüstü	107	3,23	,59		
Ölçek toplamı	Lisans	315	3,33	,41	3,19	,00*
	Lisansüstü	107	3,18	,46		

*p<0,05

Tablo 4.7’de yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre hükmetme boyutunda ($t=-,05$; $p>0,05$) farklılık göstermediği ancak bütünleştirme boyutunda ($t=3,30$; $p<0,05$), kaçınma

boyutunda ($t=2,17$; $p<0,05$), uzlaşma boyutunda ($t=2,84$; $p<0,05$), uyma boyutunda ($t=2,79$; $p<0,05$) ve ölçek geneli olarak ($t=3,19$; $p<0,05$) farklılık gösterdiği görülmüştür. Bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyma ve genel olarak lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları ve çatışma çözme yöntemlerini daha etkin ve belirgin biçimde kullanabildikleri görülmüştür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının çalıştıkları ilçeye göre analiz sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Çalıştıkları İlçeye Göre Analizi*

Alt boyutlar ve ölçek	İlçe	n	\bar{X}	s	t	p
Bütünleştirme boyutu	Merkezefendi	213	3,77	,73	2,07	,03*
	Pamukkale	209	3,63	,73		
Kaçınma boyutu	Merkezefendi	213	3,12	,55	-2,11	,03*
	Pamukkale	209	3,23	,51		
Uzlaşma boyutu	Merkezefendi	213	3,57	,56	2,06	,03*
	Pamukkale	209	3,45	,61		
Hükmetme boyutu	Merkezefendi	213	3,17	,56	-,40	,68
	Pamukkale	209	3,19	,59		
Uyma boyutu	Merkezefendi	213	3,42	,57	1,84	,06
	Pamukkale	209	3,31	,61		
Ölçek toplamı	Merkezefendi	213	3,31	,42	,60	,54
	Pamukkale	209	3,28	,44		

* $p<0,05$

Tablo 4.8'de yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları ilçeye göre hükmetme boyutunda ($t=-,40$; $p>0,05$), uyma boyutunda ($t=1,84$; $p>0,05$) ve ölçek geneli olarak ($t=,60$; $p>0,05$) farklılık göstermediği ancak bütünleştirme boyutunda ($t=2,07$; $p<0,05$), kaçınma boyutunda ($t=-2,11$; $p<0,05$) ve uzlaşma boyutunda ($t=2,06$; $p<0,05$) ise farklılık gösterdiği görülmüştür. Bütünleştirme ve uzlaşma boyutlarında farklılığın Merkezefendi ilçesinde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülürken kaçınma boyutunda ise Pamukkale ilçesinde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre Merkezefendi ilçesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yöntemlerini daha etkin kullanırken Pamukkale ilçesinde çalışanların uzlaşma yöntemini daha etkin kullandıkları söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının çatışma ile ilgili eğitim alma durumuna göre analiz sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımlarının Çatışma Yönetimiyle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Analizi*

Alt boyutlar ve ölçek	Çatışma Yönetimi Eğitimi Alma Durumu	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme boyutu	Aldım	121	3,64	,82	-1,13	,25
	Almadım	301	3,73	,69		
Kaçınma boyutu	Aldım	121	3,20	,66	,78	,43
	Almadım	301	3,16	,47		
Uzlaşma boyutu	Aldım	121	3,54	,63	,77	,43
	Almadım	301	3,49	,58		
Hükmetme boyutu	Aldım	121	3,28	,65	2,32	,02*
	Almadım	301	3,14	,53		
Uyma boyutu	Aldım	121	3,40	,66	,72	,47
	Almadım	301	3,36	,56		
Ölçek toplamı	Aldım	121	3,31	,55	,64	,52
	Almadım	301	3,28	,37		

* $p < 0,05$

Tablo 4.9’da yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almaya göre hükmetme boyutunda ($t=2,32$; $p < 0,05$) farklılık gösterdiği ve farkın çatışma yönetimi alanında eğitim alanlar lehine yüksek olduğu görülürken diğer boyutlar bütünleştirme boyutunda ($t=-1,13$; $p > 0,05$), kaçınma boyutunda ($t=,78$; $p > 0,05$) ve uzlaşma boyutunda ($t=,77$; $p > 0,05$), uyma boyutunda ($t=,72$; $p > 0,05$) ve ölçek geneli olarak ($t=,64$; $p > 0,05$) farklılık göstermediği saptanmıştır. Sadece hükmetme boyutunda çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alanların almayanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Denizli merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin çatışma yönetimi algıları ve bunun kişisel değişkenlere göre durumu araştırılmıştır.

Bunun sonucunda Yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi algılarında en yüksek ortalamanın “Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.” maddesinde iken en düşük ortalamanın ise “Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim” maddesi olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına yönelik algılarında en yüksek ortalamanın bütünleştirme boyutunda olduğu ve bunu uzlaşma, uyma ve hükmetme boyutları izlerken en düşük ortalamanın ise kaçınma boyutunda gerçekleştiği görülmüştür. Çalışma bulgularının Güney (2009) ve Korkmaz ve Yalçın (2012) araştırma bulgusu olan genel olarak tümleştirme ve uzlaşma yöntemine başvurdukları bulgusuyla örtüşmekte ve desteklemektedir. Bulgular öğretmen ve yöneticilerin çatışma yönetiminde yapıcı ve çözüm odaklı yaklaştıkları ve daha çok bütünleştirme, uzlaşma stratejilerini kullanmaktadırlar. Bu durum Korkmaz (2013) çalışmasında vurguladığı çatışma yönetiminde yapıcı yaklaşmanın önemli olduğu gerçeğini göstermektedir. Yine Korkmaz ve Yalçın (2012) çalışmasında tümleştirme ve uzlaşma Güney (2009) araştırmasında tümleştirme” yöntemine, daha sonrasında sıra ile “uzlaşma”, “ödüne verme”, “kaçınma” ve çok kısıtlı olarak da “hükmetme” yöntemine başvurduklarını belirtmektedir. Boyraz (2015) çalışmasında da bütünleştirme stratejisine “sık sık”, kaçınmaya “ara sıra”, uzlaşmaya “sık sık”, hükmetmeye “ara sıra” ve uymaya “sık sık” başvurdukları belirtilmektedir. Bu çalışmaların bulgularıyla araştırma bulgularının büyük oranda benzerlikler gösterdiği ve okul yöneticileri ve öğretmenlerin benzer stratejileri kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutlarına ilişkin katılımlarının cinsiyete göre bütünleştirme boyutunda kadınlar lehine yüksek olduğu görülürken yaşa göre bütünleştirme boyutunda 51 ve üstündekiler lehine yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kıdeme göre uzlaşma boyutunda 11-20 yıl kıdemli yönetici

ve öğretmenler lehine yüksektir. Hükmetme boyutunda bekarlar lehine yüksek olduğu görülürken eğitim düzeylerine göre bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma boyutuyla genel ortalamada lisans mezunları lehine yüksek olduğu saptanmıştır. Çalıştıkları ilçeye göre Merkezefendi ilçesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin bütünleştirme ve uzlaşma çatışma yöntemlerini daha etkin kullanırken Pamukkale ilçesinde çalışanların uzlaşma yöntemini daha etkin kullandıkları saptanmıştır. Çalışma bulgularının Demirkaya (2012) araştırma sonuçlarıyla kısmen benzerlikler gösterirken bazı noktalarda da farklılıklar göstermiştir.

Çatışma yönetimi alanında eğitim almaya göre ise hükmetme boyutunda çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alanların almayanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Çatışmanın iyi yönetilmesi için bu alanda yeterliğin yüksek olması gerekmektedir. Öztaş, (2005) çalışmasında çatışmanın etkin yönetilmesi için çatışma yönetimi alanında yeterliğin yüksek olması ve çatışmanın nedenlerinin çok iyi bilinmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

5.2. Öneriler

- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının ara sıra ve sık sık seviyesinde olduğu ve her zaman düzeyinde hiçbir madde ve boyutun olmadığından dolayı yeterliklerinin artırılması için çalışmalar yapılabilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimleri konusunda yeterliklerini arttırmak için yaş olarak büyük olanlardan yararlanılması için girişimlerde bulunulabilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin çatışma yönetimi alanında eğitilmeleri ve yeterliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba A. ve Keleş E. (2015). İlk ve ortaokul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen algıları, *International Journal of Social Science* Doi:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2676> Number: 31 , p. 21-43.
- Akın, M. (2008). Örgütlerde çatışma, örgütsel davranışta seçme konular, (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Ankara
- Arslantaş H. İ., Özkan, M. (2012). Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı- yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34.
- Aslan, Ş. (2003). Hastane işletmelerinde örgütsel çatışma: teori ve örnek bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004) Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 26-49.
- Başaran, İ. E, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Matbaası, Ankara, 19
- Baysal, A.C, Tekarslan, E, (1996), *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 302-325.
- Can, H, (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 305.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. (12. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağırtekin, K. (2016). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki çatışma ve çatışma yönetimi kolej ve MEB okullarının karşılaştırılması: Avcılar ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlı, M. (2019). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, K., Tosun, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1): 99-121.
- Demirkaya, Y. (2012), *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

- Duysak, S., & Uslu, T. (2016). Okulda Görev Yapan Müdür ve Öğretmenlerin Bireysel Nitelikleri ile Çatışmaları İdare Etme Yöntemleri Arasındaki İlişkiler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2): 57-75.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyonlar: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, 6. Basım Beta Basım Yayım
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul.
- Eren, E. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 567.
- Erol, H. (2016). *İlköğretim ve ortaöğretim müdürlerinin yararlandıkları çatışma yönetim stratejileri* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ertekin, Y. (1993), *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Sayı.253, Ankara,74.
- Gümüseli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, F., (2009), *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hartoka, E. (2017). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stilleri (Denizli Sarayköy Örneği)*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kapıcı, S. (2015), *Eğitim Kurumlarında Çatışma ve Çatışma İdare Süreci Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği*. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 71-95.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. 30. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2015
- Kaymak, M. S., & Keskinliç Kara S. B. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 349-364.
- Kılıç, M. (2001), *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yönetim ve Organizasyon, Güney, S. (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 87.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 12. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 668
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Korkmaz, M. E., Yalçın, H. (2012). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Motivasyon Durumları. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 6(26), 602-609.
- Korkmaz, A. (2013). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Koruklu, N., Totan, T. (2015). Çatışma neticelendirme yeteneklerine dair ihtiyaçlar ve çatışma vaziyetlerini idare etme yeteneklerinin ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Livvarçın, Ö ve Kurt, D. (2012). Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Örnek, A. Ş., (2013). Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 25-50.
- Örs, H. (2015). Okul Müdürlerinde Otantik Önderlik ve Çatışma İdare Yöntemleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 7(2), 1-18.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama
- Özgan, H.(2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özmen, F. (1997). Fırat Üniversitesinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özsoy, Y., Özyürek, M. ve Eripek, S. (2002). Özel eğitime muhtaç çocuklar: Özel eğitime giriş. Ankara: Karatepe Yayınları. 66
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Rahim, A. (2004). Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance," The Annual Conference of The International Association for Conflict Management. 15-18,
- Robbins, S., Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, 14.Basımdan çeviri- Ankara: 455-457

- Saçkırk, T. (2019). *Çatışma yönetimi ve bireysel değerler arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Solmuş, T, (2001), Örgütlerde Kişiler arası-Gruplar arası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi, *Türk Psikoloji Bülteni*, 7(20), 40-49.
- Süleymanoğlu, R., Bingöl M. A. (2014), Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(2): 39-53.
- Şahin, A. (2016). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin yönetsel ilişkilerinde kullandıkları mizaha ilişkin görüşler ile mizah iklimi, yöneticilerin mizah tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya
- Şendur, F. E. (2006). Örgütsel çatışma ve yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin
- Şengül, H. (2017). *Sağlık sektöründe çalışanların çatışma yönetim tarzları ile yönetici liderlik davranışlarını algılama biçimleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş. M. Akgemici, T. Çelik, A. (2003). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M. Ş. (2008). Yönetim ve Oorganizasyon. Nobel Yayınları, Ankara.
- Tabachnik, B. G., Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics (6e éd.). Boston, É.-U. U.: Pearson)
- Tezcan Ö, S. (2017). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri*. <http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/handle/1/2753> [2017].
- Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. C.13, S.2 s.75-92.
- Tuğlu, A. (1996). Örgütsel çatışma ve yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vaiz, M. E. (2017). *İlköğretim okullarında çatışma durumlarının yönetilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*, Doktora tezi. Yakındoğu Üniversitesi, K.K.T.C.
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi, 1.Baskı, İstanbul.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6): 853-879.

- Yıldızoğlu, H., Burgaz, B. (2014), Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2): 295-310.
- Yürür, S.(2009). Yöneticilerin atışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. c.10 s. 23-42.

EKLER

Ek 1: Denizli il Milli Eğitim Müdürlüğü Veri Toplama İzin Onayı



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-42658172
Konu : Anket Uygulama İzni

03/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 25.01.2022 tarihli ve 160685 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Elif ÖZSARAÇ SAYLAN, "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Alguları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin İlgi yazılan ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okullöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimî ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürdü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Şener BAYRAM
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
03/02/2022
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ektedir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek: Anket Formları

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ah20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@ihaf01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehya>
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Sef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorga.meb.gov.tr> adresinden 2842-1966-3776-abb0-7fa1 koda ile teyit edilebilir.

Ek 2: Veri Toplama Araçları (Ölçekler)

Eğilimlerin ve Soruların 27/01/2022-1508488

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Algıları." adıyla, Elif ÖZSARAC SAYLAN tarafından 2021-2022 Eğitim ve Öğretim Bahar Dönemi tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin algıların örgüt iklimindeki etkisini araştırmak.

Araştırmanın Nedeni: Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):Resmi Okullar ve Ortaokullar

Araştırma Uygulaması: XAnket 3236 O Görüşme

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul kadını yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Elif ÖZSARAC SAYLAN

İletişim Bilgileri : Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu Tel: 0 532 306 61 23

elifozsarac@hotmail.com

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

İsim-Soyisim İmza :

Katılımcı Adı-Soyadı :



2

A

EKLER**EK-1****Ölçek**

Değerli Katılımcı

Bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla siz değerli öğretmenlerimizin görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Veriler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Elif ÖZSARAÇ SAYILAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

- A) Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
 B) Yaş:
 C) Kıdem:
 D) Medeni Durum: Evli () Bekar ()
 E) Eğitim Düzeyi: Lisans () Lisansüstü ()
 F) Çalıştığınız İlçe: Pamukkale () Merkezefendi ()
 G) Çalışma yönetimi stratejileriyle ilgili eğitim alma durumu:
 Aldım () Almadım ()



II. BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

	(1) Hiçbir zaman	(2) Nadiren	(3) Ara sıra	(4) Sık sık	(5) Her zaman
1.Çalışma arkadaşlarımla 10.2021.1.58 karşılamaya çaba gösteririm. 3236 25.01.2022					
2.Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamını anlamaya çalışırım					
3.Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim					
4.Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.					
5.Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm					
6.Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.					
7.Prensip olarak gerginlikten kaçınırım.					
8.Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.					
9.Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.					
10.Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözümler için çaba harcarım.					
11.Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.					
12.Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçerim.					
13.Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarım.					



14.Çatışmamak için beklentilerimden vazgeçerim.					
15.Çözüm için tarafların karşılıklı fedakarlık göstermesi gerektiğine inanırım.					
16.Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırım.					
17.Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin için çaba gösteririm.					
18.Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.					
19.Anlaşmazlıklarda isteklerimin yerine gelmesi için bilgi ve becerimi kullanırım.					
20.Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.					
21.Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.					
22.Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.					
23.Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.					
24.Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.					
25.Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları on plana çıkarmaya çalışırım					
26.Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.					
27.Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.					
28.Kendi isteklerimde ısrar etmem					
29.Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.					
30.Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım					
31.Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.					



32.Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.					
33.Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım					
34.Birlikte çalıştığım insanlarla aynı görüşte olmasam bile onlarla ortak hareket ederim					
35.Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim					
36.Bir çatışmayı kazanabilmek için iyi ikna edebilirim					
37.Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.					
38.Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.					
39.Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.					
40.Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.					
41.Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım					



Ek 3: Ölçek Kullanım İzni

