



**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI**

**K.K.T.C.'DEKİ DEVLET LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA
NEDENLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Esen SUCUOĞLU

DOKTORA TEZİ

**Lefkoşa
Kasım, 2015**

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI**

**K.K.T.C.'DEKİ DEVLET LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA
NEDENLERİ
VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Esen SUCUOĞLU

**Danışman
Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR**

**Lefkoşa
Kasım, 2015**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Esen Sucuoğlu'nun "KKTC'deki Lise Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi" başlıklı tezi Kasım 2015 tarihinde, j¼rimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

A. Tanrioğen

¼ye : Prof. Dr. Fatoş SİLMAN

F. Silman

¼ye: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

G. Dağli

¼ye: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY

F. Altınay

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

M. Çağlar

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Enstitü M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda yaşadıkları çatışma durumları karşısında gösterdikleri tutum, performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Okullarda görev yapan öğretmenler Görev Dağılımı, Güç ve yetki kullanımı, öğrenci davranışları, keyfi uygulamalar ve bu gibi konulardan kaynaklanan nedenlerden dolayı çatışma yaşayabilirler. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini doğru ve yerinde kullanmaları durumunda okulun verimliliğinin artmasında fayda sağlayabilecekleri düşünölmektedir. Bu amaçla yapılan bu çalışmada lise öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalar ve kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında katkıda bulunan, değerli görüş ve yardımlarını esirgemeyen, tez çalışmamın her aşamasında bana her türlü desteğini sunan başta tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR'a ve Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Faköltesi'nde görevli değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlanması sırasında sabır ve fedakârlıklarını benden esirgemeyen, beni cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan değerli eşim Erhan Sucuoğlu ve çocuklarım Mehmet, Asya ve Doğan'a çok teşekkür ederim.

ÖZET

Lise Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi (KKTC’de Bölge Bazlı Bir Uygulama)

SUCUOĞLU, Esen

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Çağlar

Kasım, 2015

Bireylerin ve toplumların iletişim ve etkileşim içerisinde olduğu ortamlarda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Çatışma iyi yönetilirse örgüte büyük fayda sağlamaktadır. Çatışmanın iyi yönetilebilmesinin en önemli faktörlerinden birinin çatışma yönetimi stratejilerinin doğru kullanılmasıdır. Eğitim kurumları insanla en çok etkileşimin olduğu kurumlardan biri olmasından dolayı en fazla çatışmaların yaşandığı örgütlerin başında gelmektedir. Okullarda çalışan öğretmenlerin etkileşim içinde oldukları velilerle, öğrencilerle, hizmetlilerle, okul müdürleriyle ve kendi meslektaşları ile zaman zaman çatışma yaşamaları kaçınılmaz bir durumdur. Bu bağlamda çatışma yönetimi stratejilerinin doğru olarak kullanılması çatışmanın sonucunun olumsuz ve yıkıcı değil aksine olumlu ve yapıcı olmasına olanak sağlamaktadır. Bu araştırmanın amacı KKTC’deki lise öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek, bölgesel farklılıklar ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Betimsel nitelikte olan bu çalışmada 423 öğretmene, “Kişisel Bilgi Formu”, “Öğretmenlerin Okuldaki Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, kay-kare testi, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve farkların kaynağını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, lise öğretmenlerinin en çok öğrenciler ve öğretmenlerle çatışma yaşadıkları, en önde gelen çatışma konusunun öğrenci davranışları olduğu, nedeninin ise iletişim

yetersizliği/bozukluğu olduğu gözlemlenmiştir. Lise öğretmenlerinin çoğunluğu çatışma sonrasında moralinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtirken, lise öğretmenlerinin hemen hemen yarısı ise çatışma sonucunda karşı tarafın da moralinin olumsuz yönde etkilendiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. 30 yaş ve altındaki öğretmenler en çok öğrenciler ile çatışma yaşadıklarını belirtirken, 31 yaş ve üzerindeki öğretmenler ise en çok meslektaşları ve müdürler ile çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca erkek öğretmenlerin çoğunlukla meslektaşları ile çatışma yaşarken, kadın öğretmenlerin daha çok öğrenciler ile çatışma yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak lise öğretmenlerinin yaygın olarak kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin bütünleştirme en az kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin ise kaçınma olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: çatışma, çatışma yönetim stratejileri, lise öğretmenleri.

ABSTRACT

Evaluation of the Conflict Causes and Conflict Management Approaches of the State Lycee Teachers

(A region- specific application in TRNC.)

Sucuoğlu, Esen

Doctorate Sciences of Educational Leadership, Trial, Planning and Economics

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ağlar

November, 2015

It is inevitable to experience conflict where individuals and society are in contact and in interaction. If well managed, conflict can provide great benefits to organisations. The most important factor for conflict management is to use conflict strategies in the correct way. Educational institutions encounter the biggest number of conflicts due to the high amount of human interaction that takes place within them. It is inevitable for the teachers who work in schools to avoid experiencing conflict with parents, students, employees, headmasters and colleagues, at certain times. In this regard, it would be useful to use conflict strategies for more positive and constructive outcomes rather than to yield negativity and destruction. The aim of this study is to evaluate teachers' conflict reasons and their conflict management approaches. Within this scope, the research makes an attempt to determine on what issues teachers have conflicts with each other as well as the reasons for such conflicts, whom they conflict with, and to what extent they use their conflict management strategies. The population for the study is composed of the teachers working at public lycees in the academic year 2012 – 2013. In this descriptive research, "Personal Information Form", "Questionnaire about the Teachers Facing Conflicts in School" and "Scale of Conflict Management Strategies" were applied to 423 teachers. Also, the LSD test was applied to the data analysis in order to determine percentage, arithmetic average, standard deviation, chi-squared test, t-test, one-way analysis of variance and source of differences. As a result of this research, it is concluded that the

lycee teachers involved in the study were found to be mostly in conflict with students and the other teachers, where student behaviours is the primary subject of conflict, and the primary reason for this conflict is the lack of communication and/or communication disorder. The majority of the high school teachers specified that their morale is negatively affected in a situation of conflict and nearly half of them pointed out that they believe the morale of the other party is equally negatively affected in such a situation. Teachers aged 30 and below considered that they mostly encounter conflict with students whereas teachers aged 31 and above stated that they mostly encounter conflict with their colleagues and the head teachers. It has also been identified that male teachers are mostly involved with situations of conflict with their colleagues. On the contrary, female teachers mostly encounter conflict with students. In addition to that, it has been concluded that the most commonly used conflict management strategy amongst high school teachers is integration whereas the least used strategy is avoidance.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.	Giriş	1
1.1.	Araştırmanın Amacı	2
1.2.	Problem Cümlesi	3
1.3.	Alt Problemler	3
1.4.	Araştırmanın Önemi	4
1.5.	Sayıtlar.....	4
1.6.	Sınırlılıklar.....	5
1.7.	Tanımlar	5

BÖLÜM 2

2.	Kuramsal Çerçeve ve Alanyazın.....	6
2.1.	Çatışma	6
2.1.1.	Çatışma Yaklaşımları.....	9
2.1.1.1.	Geleneksel Yaklaşım	9
2.1.1.2.	Davranışsal Yaklaşım	10
2.1.1.3.	Modern Yaklaşım	12
2.1.1.4.	Etkileşimci Yaklaşım.....	12
2.1.2.	Çatışma Nedenleri.....	13
2.1.2.1.	Karşılıklı Bağımlılık	14
2.1.2.2.	Ödüllendirme Sistemi	14
2.1.2.3.	Amaçlarda Farklılıklar	15
2.1.2.4.	Algısal Farklılıklar	15

2.1.2.5.	Kişilik Farklılıkları	16
2.1.2.6.	İletişimden Eksikliği	17
2.1.2.7.	Statü Farklılıkları	18
2.1.2.8.	Kaynakların Paylaşımından Kaynaklanan Etmenler	19
2.1.2.9.	Yeni Uzmanlıklar, Yönetim ve Uzman İlişkileri	19
2.1.2.10.	Örgütün Büyüklüğü ve Bürokratik Nitelikler	20
2.1.2.11.	Denetim Biçimi	21
2.1.3.	Çatışma Türleri	22
2.1.3.1.	Örgütün Amaçlarına Ettiği Hizmete Göre Çatışma	22
2.1.3.1.i.	İşlevsel Çatışma	22
2.1.3.1.ii.	İşlevsel Olmayan Çatışma	22
2.1.3.2.	Çatışmadaki Taraflara Göre Çatışmalar	23
2.1.3.2.i.	Bireysel Çatışma	23
2.1.3.2.ii.	Bireyler Arası Çatışma	24
2.1.3.2.iii.	Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar	25
2.1.3.2.iv.	Gruplar Arası Çatışma	26
2.1.3.2.v.	Örgütler Arası Çatışmalar	27
2.1.3.3.	Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	28
2.1.3.3.i.	Potansiyel Çatışma	28
2.1.3.3.ii.	Algılanan Çatışma	28
2.1.3.3.iii.	Hissedilen Çatışma	29
2.1.3.3.iv.	Açık Çatışma	29
2.1.4.	Çatışma Süreci	30
2.1.5.	Çatışma Sonuçları	31
2.1.6.	Örgütsel Çatışma	34
2.2.	Çatışma Yönetimi	34
2.2.1.	Çatışma Yönetim Stratejileri	35
2.2.1.1.	Bütünleştirme (Problem Çözme Yöntemi)	36
2.2.1.2.	Uyma (Uyum)	37
2.2.1.3.	Kaçınma	38
2.2.1.4.	Uzlaşma	39
2.2.1.5.	Hükmetme (Güç Kullanımı)	40
2.3.	Bilimsel Araştırmalar	41

BÖLÜM 3

3.	Yöntem	51
3.1.	Araştırmanın Modeli	51
3.2.	Evren-Örnekleme.....	51
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	53
3.3.1.	Kişisel Bilgi Formu.....	53
3.3.2.	Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket.....	54
3.3.3.	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği.....	54
3.4.	Verilerin Toplanması	54
3.5.	Verilerin Analizi	55

BÖLÜM 4

4.	Bulgular ve Yorumlar	57
----	----------------------------	----

BÖLÜM 5

5.	Sonuç ve Öneriler	104
5.1.	Sonuç	104
5.2.	Öneriler	108
5.3.	Araştırmacılar için öneriler	109
	KAYNAKÇA	110
	EKLER.....	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı	52
Tablo 2.	Öğretmenlerin Çatışma Yaşadıkları Kişilere Göre Dağılımı	57
Tablo 3.	Çatışma Yaşayan Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Konularına Göre Dağılımı	58
Tablo 4.	Çatışma Yaşayan Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Nedenine Göre Dağılımı.....	59
Tablo 5.	Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması.....	61
Tablo 6.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması.....	64
Tablo 7.	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması.....	65
Tablo 8.	Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Branşlara Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması.....	67
Tablo 9.	Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması	77
Tablo 10.	Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması.....	79
Tablo 11.	Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumlarına Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması	80
Tablo 12.	Öğretmenlerin Şuanda Çalıştıkları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması	82
Tablo 13.	Öğretmenlerin Bütünleştirme Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	83
Tablo 14.	Öğretmenlerin Kaçınma Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	84
Tablo 15.	Öğretmenlerin Uzlaşma Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	86
Tablo 16.	Öğretmenlerin Hükmetme Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	87

Tablo 17.	Öğretmenlerin Uyuma Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	88
Tablo 18.	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	89
Tablo 19.	Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	91
Tablo 20.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	93
Tablo 21.	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	94
Tablo 22.	Öğretmenlerin Branşlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	96
Tablo 23.	Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	97
Tablo 24.	Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	98
Tablo 25.	Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Eğitimi Alma Durumlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	99
Tablo 26.	Öğretmenlerin Şuan Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	100
Tablo 27.	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Ölçek ve Ölçek Toplam Puanları Arasındaki Korelasyonlar.....	102

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, değişen örgüt yapıları, üretim ve pazarlama teknikleri, global rekabet ortamı ve müşteri beklentilerini karşılama, grupların ve bireylerin bağımlı olarak çalışmalarını gerektirmektedir. Habib, (2006), aynı ortamda etkileşim içinde bulunan bireylerin inanışları, algıları, beklentileri ve değerlerindeki farklılıklardan dolayı, iletişim ve etkileşimin bu kadar yoğun olduğu bir ortamda uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar olmasının beklenen bir durum olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, bireylerin ve grupların karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisinde buldukları her ortamda çatışma kaçınılmazdır.

Çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar neticesinde sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan karşılıklı etkileşim içerisinde devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kılınç, 1996, s.7). Çatışma kavramı, çok çeşitli anlamlar içeren bir kavramdır. Bunun sebeplerinden biri “çatışma” kavramına farklı kişilerin değişik anlamlar yüklemesinden kaynaklanmaktadır. İngilizce’de “conflict” olan çatışma kavramı Türkçe’de, anlaşmazlık, gerginlik, sürtüşme, uyuşmazlık gibi anlamlar içermektedir (Güney, 2009, s.26).

Kılınç, (1996), çatışmayı, dâhil olan kişi veya kişilerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen ve bireysel ya da grup performansını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyen, kişiler arası bir dinamik olarak tanımlarken, Koçel, (1993), en genel anlamıyla çatışmayı, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Daha geniş olarak anlamlandırmak gerekirse; kişiler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin, değer yargıları ve algılarının farklı olmasından dolayı ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanmasına diğeriğin kaybetmesine sebep olan huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlar doğuran sosyal bir olgu olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla, çatışma sadece bireyler arası meydana gelen bir olgu değildir. Eren, (2003), gruplar hâlinde başlayan canlıların da yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleriyle mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorunda olduklarını vurgulamaktadır.

Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur. İyi yönetilip yönlendirilen çatışmalar, örgütler açısından önemli bir yere sahiptir (Eren, 2003, s.610).

Fakat çatışma anlamı itibariyle genelde olumsuz bir anlam ifade ediyor gibi düşünülse de hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkısı yadsınamaz bir gerçek olarak nitelendirilebilir. (Gray ve Starke, 1988, s.473).

Eğitim örgütleri halka açık ve halk ile ilişkisi olan sosyal yanı daha ağır örgütlerdir. Bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da fazla önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2003). Bu bağlamda, okulda yaşanan çatışmaları verimli yönetebilmek amacı ile öğretmenlerin, müdürlerin ve diğer okul çalışanlarının çatışma yönetimi stratejilerini kullanma becerileri büyük önem taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir sonucudur. Aynı zamanda çatışma karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olan tarafların farklılıklarından ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel yaşamın her yerinde karşımıza çıkabilen çatışma iyi yönetilemediği takdirde hem örgüt hem de bireyler için maddi ve manevi zararlar doğurmaktadır.

Çatışma ve çatışmanın yarattığı problemlerin çözümlenmesi etkili bir yönetimin sonucudur. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı verimli ve olumlu sonuca ulaşılabilecek bir şekilde ele alabilmek ve yönetmektir. Dolayısıyla, örgütlerin amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için çatışmaların yönetilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu araştırmanın amacı; KKTC Devlet Lisesi öğretmenlerinin çatışma nedenlerini ve çatışma yönetimi yaklaşımlarını değerlendirmek ve bu kapsamda öğretmenlerin çatışma konuları ve nedenleri, çatışmayı kimlerle yaşadıkları , çatışma yönetimi stratejilerini ne derecede kullandıklarını belirlemek, aynı zamanda KKTC'deki lise öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları

okullardaki öğretmen sayıları, ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek, bölgesel farklılıklar ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın temel problemi araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

“Lise öğretmenleri çalıştıkları okullarda ne türlü çatışmalar yaşamaktadır ve bu çatışmaları çözmek amacıyla kullandıkları stratejiler nelerdir ?”

Yukarıda belirtilen amaca ve üstteki problemin yanıtlarına ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1.3. Alt Problemler

- 1) Lise öğretmenleri
 - a) okullarda en çok kimlerle çatışma yaşamaktadır ?
 - b) yaşadıkları çatışmaların konusu nedir ?
 - c) yaşadıkları çatışmaların nedeni nedir ?
- 2) Lise öğretmenlerinin çatışma durumları demografik (cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yaş, öğrenim durumu, görev bölgeleri, eğitim alma durumu ve çalıştıkları okuldaki görev süreleri) özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Lise öğretmenleri, hangi çatışma yönetimi stratejilerini daha çok kullanmaktadırlar?
- 4) Lise öğretmenlerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri onların demografik özelliklerine (cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yaş, öğrenim durumu, görev bölgeleri, eğitim alma durumu ve çalıştıkları okuldaki görev süreleri) göre farklılık gösterir mi?

1.4. Araştırmanın Önemi

Çatışma ve çatışma yönetiminin irdelendiği literatür incelendiğinde her örgüt içerisinde çatışmanın var olduğu görülmektedir. Geçmişte çatışma, olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekteyken, günümüzde çatışmaların işletmeler için yararlı olduğu ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Çatışmadan doğacak kötü sonuçları önleyebilmek, çatışmayı verimli ve örgüt amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için çatışmaların yönetilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Okulun eğitim, sosyal, yönetim ve örgüt açısından amaçlarına ulaşabilmesi için öğretmenlerin temel görev ve sorumluluğu çerçevesinde kaynakları etkili bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bunun yanında okulun verimliliğini ve etkililiğini sağlamak amacı ile çatışmayı yönetmek öğretmenin sorumlulukları arasındadır. Bu çalışma, örgüt olarak okulda çatışmaya taraf olan öğretmenler açısından ele alınacaktır. Böylece lise öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejileri konusunda bilgi ve beceri sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Bu araştırma, taraf olan öğretmenlerin çatışmalarda yaşadıkları çatışma konusu ve nedenlerini, çatışma sonucunda tarafların nasıl etkilendiğini, çatışma yönetim stratejilerini ne oranda ve ne sıklıkta kullandıklarını ortaya çıkarması ve öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerini etkili şekilde kullanmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir.

Araştırmanın sonuçlarının, okul öğretmenlerine çatışmayı yönetmeye ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik programların hazırlanmasında önemli bir işleve sahip olacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılacak olan anketleri araştırmaya konu olan öğretmenlerin samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

2. Bu araştırmada kullanılan öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalara ilişkin sorular ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçeğinden elde edilen veriler araştırma probleminin çözümü için yeterlidir.

1.6. Sınırlılıklar

- 1.Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yer alan Devlet Liselerini kapsar.
- 2.Araştırma örnekleme giren Lise öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
- 3.Araştırma 2012-2013 Öğretim yılı bilgilerini içerir.

1.7. Tanımlar

Çatışma: Çatışma; bir kurumda ki bireyler ve gruplar arasında bir arada çalışmanın getirdiği sorunlardan kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylardır (Eren ,2003).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi çatışmadan kaynaklanan farklılaşmaları ve uzlaşmamadan doğan sorunları yapıcı ve olumlu bir yaklaşım ile yönetebilmek olarak tanımlanmaktadır (Gümüşeli, 2001, s.3).

Çatışma yönetimi stratejisi: Çatışma Yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler Bütünleştirme, Uyma, Kaçınma, Uzlaşma ve Hükmetme olmak üzere beş guruptan oluşmaktadır (Karip 2010).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN

Bu bölüm Kuramsal çerçeve açısından Çatışma, Çatışma Yönetimi ve Çatışma yönetimi Stratejileri ile ilgili alanyazın çalışmaları alt kısımlarından oluşmaktadır.

2.1. Çatışma

Çatışma kelimesi İngilizce'deki karşılığı "conflict" olmasına rağmen bu kavramın Türkçe'de tam olarak karşılığı yoktur. "Conflict" kelimesi, çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi anlamlara gelmektedir. Çatışma kişi ya da bir grubun kendi içerisinde ya da birbirleri arasında farklı nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk şekliyle cereyan eden ve eğer iyi yönetilmez ise organizasyona ve çalışanlara zarar verebilecek dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994, s.25-27)

Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, menfaatler ve diğer beklentilere sahip olma mücadeleleri olarak görülen, şiddet; zarar verici düşmanlıklar, kavga ve savaş anlamlarını içerisinde barındıran toplumsal bir süreçtir (Karip, 1999). Bir diğer tanıma göre ise, çatışma, aynı görüşe sahip olamama, karar vermede güçlükler yaşama, yetersiz iletişim, düşüncelerin uyuşmaması, şiddet ve anlaşmazlıktır (Korkmaz, 1994).

Çatışmaların bireyler ve örgütler için bir takım faydalar sağlamasına rağmen etkili bir şekilde yönetilememeleri durumlarında eldeki imkanların etkin olmayan bir şekilde kullanılması, tarafların stres seviyelerinin ve bu stresin yıkıcılığının artması, enerjilerinin yanlış yöne kanalize edilmesi gibi bir takım olumsuzluklara sebep olabilir. Doğru yönetilmeyen ya da ihmal edilen çatışma; verimsizlik, kalitesizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, is kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşudur (Özgan, 2006).

Örgütsel bağlamda çatışma ve çatışma yönetimine değinecek olursak; her şeyden önce, örgüt toplumsal bir çevrenin içerisinde oluşmuş bir yapıdır. Bu çevrenin belli bir bölümü de toplumsal ve yerel değerleri içerisinde barındıran bir kültürdür. Örgütü çevreleyen bu toplumsal sistem, örgüt üzerinde baskı ve gerilim unsuru oluşturabilmektedir (Aydın, 1994).

Örgütte iki veya daha fazla birey ya da grup arasında halihazırdaki yetersiz kaynakların paylaşılmasının belirsizliği ya da halihazırdaki aktivitelerin tahsisi ile yine bu

kişi ya da gruplar arasındaki pozisyonlar, hedefler, değerler veya algılardaki farklılaşmalardan kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır (Şimşek, 1996). İki ya da daha fazla bireyin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesinin en önemli gerekçelerinden birisi; kişilerin hedeflerinin, uyguladıkları metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Koçel, 2001, s. 537). Organizasyonlar içerisinde kişi ya da grupların birbirlerine tavırlar içerisine girmeleri, birbirlerine yönelik olumsuz değerlendirmeler geliştirmeleri, aralarındaki ilişkiye son vermeleri, bilgilerini birbirlerinden gizlemeleri, kendi çalışmalarına övgü dolu sözler edip, diğerlerinin çalışmalarını yermeleridir (İpek, 2000).

İlk bölümde denildiği üzere, bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları çatışmalardan ziyade, kişiler arası çatışmalar, öğretmenlerin örgüt içerisinde yaşadıkları çatışmalar açısından bağlamı daha yüksektir. Kişiler arası çatışma, birbirleriyle etkileşim içerisinde olan iki ya da daha fazla kişinin aralarında oluşan çatışmalardır. Hiyerarşik olarak farklı seviyelerde yer alan pozisyonlar, birimler ya da aynı seviyedeki örgüt üyeleri arasındaki çatışmalardır (Rahim, 1985). Bireyler arası çatışmalar iki ya da daha fazla bireyin birbirleriyle tutum, davranış, duygu, düşünce veya görüş ayrılıklarına düşmeleri ya da belirli bir durumu yanlış anlamları sonucunda görülür (Eren, 2000). Ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasında kişisel uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların ortaya çıkardığı çatışmaların örgütlerde sıkça rastlanan kişiler arası çatışma türleri oldukları söylenebilir. Aynı zamanda, çalışanlar arasındaki geçimsizlikler, müdürler-şefler-memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları da kişiler arası çatışma türlerine örnek olarak verilebilir (Eren, 2000).

İnsanların çalıştıkları işlerde doyuma ulaşmalarında bir bariyer olarak görülen çatışma, organizasyonların verimli ve etkililiği yüksek olarak çalışmalarını etkileyen, diğer taraftan da yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli ölçüde boşa gitmesine sebep olan bir kavram olarak bilinmektedir (Bayrak, 1996). Farklı sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel çevrelerden farklı kişilik özellikleri yetenek ve yaşantıları ile gelen bireylerin örgüt grupları içinde birbiriyle etkileşimidir (Açıkalın, 1994).

Gerçekleştirilen çalışmalar göstermektedir ki, çatışmalar, örgüt içerisindeki çalışanların performansları üzerinde iki yönlü bir etkiye sahiptir. Bu çatışmanın doğasına ve süreç içerisindeki yönetimine bağlı olarak değişmektedir. Her örgüt için, orta (en uygun) derecede çatışmanın çalışanlar arasında var olması oldukça fonksiyonel olabilir;

olumlu yönde performansın ortaya çıkmasına yardımcı olur. Çatışma seviyesi çok az olduğu seviyelerde ise performans tutuklaşır, yeniliklerin ve değişikliklerin sağlanması zorlaşır ve örgüt çevresine adapte olabilmekte sorunlar yaşayabilir (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 1997). Çatışma seviyesi çok yüksek olduğunda ise tarafların stres düzeyinin yükselmesi, enerjilerinin yanlış yönde kullanılması, verimsizlik, kalitesizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, is kaybı ve hatta örgütün yok olmasına sebebiyet verebilir (Özgan, 2006).

Örgüt içerisinde, örgütün yapısı ne olursa olsun, çatışma kaynakları oldukça fazla ve çeşitli olabilir. Bunların tek tek belirterek açıklanması ve çatışma kaynaklarında bir sınırlandırmaya gidilmesi oldukça zordur. Çatışmanın kaynakları değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalarda ortak unsurlar ise oldukça fazladır. Başaran (1992), çatışmanın kaynaklarını; kıt kaynaklar, doğal gruplar, ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılıkları, yenileşmeye karşı direnme eğilimi, kalıplaşmış yöntemlerin yerini yeni yöntemlerin alması, yapısal bozukluklar, yönetim biçimi, çatışmaya eğilimli kişilikler başlıkları altında sıralar. Aydın, örgütlerdeki çatışmaların kaynaklarını: is bölümü, işlevsel bağımlılık, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri olarak sıralamaktadır (Aydın, 1994).

Genel tanımlamalardan sonra, spesifik olarak eğitim örgütlerine bakılacak olunursa, alan yazın incelendiğinde görülmektedir ki, eğitim örgütleri bağlamında gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğu öğretmenler ve yöneticiler arasında çatışmalara, bu çatışmaların kaynaklarına ve eğitimcilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine odaklanmaktadır. Eğitim örgütleri, yaşanan çatışmanın sıklığı açısından oldukça dikkat çekici bir konumdadır. Birçok araştırma çatışmaların çoğunun okul müdürü ve öğretmenler arasında gerçekleştiğini göstermektedir (Gümüşeli, 2001, s.2). Bu sebepten ötürü okul çalışanlarının sahip olması gereken en önemli yeterliliklerden biri çatışmaları yönetebilmektir. Çatışmaları görmezlikten gelmekten ziyade onları tanımanın ve kaynaklarını tespit ederek çözmeye çalışmanın okulun verimliliğini artırılmasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çatışmalar okul çalışanlarının zamanını almaktadır ve çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır (Gümüşeli, 2001, s.2).

2.1.1. Çatışma yaklaşımları

2.1.1.1. Geleneksel Yaklaşım

Çatışma kavramını kuramsal olarak ele alan ilk yaklaşımlar çatışmanın örgütün sürekliliği için olumsuz etkiler doğuran bir kavram olduğunu ve bu sebepten ötürü en aza indirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çatışmanın kötü olduğu düşüncesine dayanan bu yaklaşım çatışmayı şiddet, yıkım ve mantıksızlık kavramlarıyla eş anlamlı saymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2003, s.169). Geleneksel yaklaşım örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmanın gereksiz ve örgüt bütününe zarar verebilecek nitelikte olduğunu kabul eder. Çatışma olumsuz bir durum olduğu için bütün çatışmalardan kaçınılması gerektiğini savunur (Erdoğan, 1996, s.160).

Geleneksel yönetim düşüncesine göre, çatışma arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınılmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu tutum, klasik düşünce içinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı “Bilimsel Yönetim Hareketi”, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen “Yönetim Teorisi” ve Weber'in “Bürokrasi Teorisinde” de üstü kapalı olarak yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörürler (Ertürk, 1995, s.202).

Geleneksel yönetim anlayışı, çatışmanın önlenmesi ya da bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunmaktadır. Örgütte uyum ve işbirliği ancak böyle bir yapı ile sağlanabilir. Weber'in bürokratik örgüt görüşünde çatışmanın ya da kurallardan sapma gösterecek bir davranışın yeri yoktur. Bireylerin davranışları kurallarla belirlenir ve sınırlanır (Karip, 2003, s.6).

Çatışma olumsuz olarak görülmekte olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi ifadelerle aynı anlamda kullanılmaktadır. Dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Bu görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla tutarlı olmaktadır. Çatışmalardan sağlanan bulgulardan, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin, çalışanların istek ve gereksinmelerine duyarlı olmaması sonucu olan işlevsel olmayan bir sonuç olduğuna karar verilmiştir. Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar (Genç,2007, s.272).

İletişim zayıflığından kaynaklandığı ve işlevsel olmayan sonuçları beraberinde getirdiği düşünülen çatışma, grup halindeki ve örgütsel performansı artırmak için tüm dikkatlerin çatışmanın nedenlerine yöneltilmesi ve bu hatalı durumun düzeltilmesi gerektiği savunur (Robbins, 2000, s.384). Örgütsel çatışma doğal ve kaçınılmaz bir olay olduğundan ve bu nedenle ortadan kaldırmak mümkün olmadığından çatışmayı kabullenmek ve çatışmadan faydalanmak, ussallaştırmak gerekmektedir (Can, 2005, s.309).

Geleneksel yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eser veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre, bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya da yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Geleneksel yaklaşım taraftarlarına göre, eğer bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir (Şimşek, 2007, s.292).

Bu yaklaşımı savunanların ortak görüşleri de şöyledir (Akgün, 1999, s.8):

- Çatışma önlenebilecek bir olgudur.
- Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller.
- Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
- Çatışma konusunda, otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek önemlidir.
- En uygun başarı, çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilir.

2.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım

1920-1940 yılları arasında yönetsel teoriye farklı perspektiflerden bakan ve yeni kavramlar kazandırmış olan Oliver Sheldon, Mary Parker Follett ve Chester I. Barnard gibi düşünürler yönetsel sürece yönelik psikolojik ve sosyolojik yaklaşımlarda bulunmuşlardır (Çağlar ve Yıkılmaz, 2009). Davranışsal yaklaşımın bakış açısına göre, uyumsuzluklar ya da çatışmalar örgüt yapısında sıklıkla ortaya çıkan yeni oluşumların oluşmasına sebep olmuştur. 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren etkili olan bu Yaklaşımın göre çatışma "ortadan kaldırılamaz" ve örgüt performansını olumlu yönde etkiler (Özkalp ve Kirel, 2003). Bu yaklaşıma göre çatışma, karmaşık örgütlerin doğaları gereğidir ve doğal

karşılmalıdır. Davranışçı örgüt kuramcıları, bütün çatışmaların, örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler (İpek, 2003, s.228).

Çatışma, personel arasında uyumsuzluk gösteren birkaç kişinin ortaya çıkardığı bir sorundur. Bu nedenle, personel arasında farklılıklar verimliliği düşürür. Davranışsal yaklaşımın temsilcilerinden Moreno (1953)'ya göre, benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan gruplar daha verimli bir biçimde çalışır. Çatışmanın önlenmesi için personel arasında farklılıkların grup süreçleri kullanılarak en aza indirilmesi gerekir (Akt. Karip, 2010, s.7).

Bu yaklaşım, örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistem şeklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen ancak bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin, bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım taraftarlarına göre, örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak birtakım çatışma veya uyuşmazlıklar ortaya çıkmaktadır (Orhan, 2008, s.50).

Örgütlerde ve gruplarda çatışmanın varlığı doğaldır ve kaçınılmazdır. Çatışma yönetimi bu görüşle birlikte 1940'lılardan itibaren önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, örgütü farklı amaç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşan bir sistem olarak kabul etmekte ve çatışmayı da bu sistemin doğal bir sonucu olarak görmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s. 206).

Örgütte çatışmanın yok edilmesi demek, birey ya da gruplar arasındaki bu ayrımın ortadan kaldırılması anlamına gelir. Örgütsel bir ortamda bunların yapılması ise olanaksızdır. Bu görüşe göre, çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz, hatta bazı durumlarda çatışma örgütün verimine olumlu yönde katkı da sağlayabilir (İpek, 2003, s.228).

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

2.1.1.3. Modern Yaklaşım

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

Bu bakış açısı, organizasyonda meydana gelen tüm çatışmaların yararsız olmadığını, bununla birlikte bazı çatışmaların örgütsel amaçlara ulaşmak açısından gerekli olduğunu vurgulamıştır. Açık sistem anlayışı içinde çalışan bir örgüt yapısında çatışmalar kaçınılmazdır. Modern örgüt ve yönetim anlayışının bir sonucu olarak örgütlerdeki iş verimliliğinin etkinliği için, belirli bir düzeyde ve aşırıya kaçmayan gerilim ve çatışma ortamının varlığı şarttır. Bu tür çatışmalar çalışanlar üzerinde motivasyon etkisi yaratabilmektedir. (Silah, 2005, s. 226)

Bu anlayışa göre durağan örgütler, değişime ve yeniliğe kayıtsız olur bundan dolayı çatışmanın teşvik edilmesi gerekir (Atay , 2001, s.22). Böyle bir yaklaşım da yöneticilerin çatışma konusunda bilgi sahibi olmalarını ve ortaya çıkan çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olmasını gerektirmektedir (Bakan ve Yeşil, 2006, s.41).

Modern anlayışa göre, optimum düzeyde örgütsel etkinliğine ulaşabilmek için, örgüt içinde orta düzeyde bir çatışma olması gerekir. Bu anlayışa göre, örgütsel çatışma ile örgütsel etkinlik arasında çıkan ilişki doğrusal olmayan ters bir U fonksiyonu şeklinde olacaktır (Tengilimoğlu, 1991, s.128).

2.1.1.4. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, davranışçı yaklaşımdan farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur (Solmuş, 2001, s.41).

Etkileşimci yaklaşım uyum, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki grubun değişme ve yenilik gereksinimlerine karşı çıkan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Bu yaklaşımın en büyük katkısı grup liderlerinin asgari düzeyde grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmektedir (Genç,2007, s.273).

Etkileşimci yaklaşımı davranışçı yaklaşımdan ayıran özellikler şunlardır (Ertekin,1982, s.475):

- Çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimseme,
- Aykırılığı açıkça kuvvetlendirme,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama,
- Çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme.

Bu yaklaşıma modern yaklaşım da denilmektedir. Modern yaklaşımda belirli bir düzeyde çatışma verimlilik için bir önkoşul olarak görülmekte ve problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevsel olduğu ifade edilmektedir. Yönetilemeyen kontrol dışı çatışmalar bireylere ve örgütlere zarar vermektedir. Bu yaklaşım çatışmanın olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçlarının da olduğunu ve çatışmanın yönetiminin güçlüğü ve karmaşıklığını kabul etmektedir. Yönetici öncelikle, çatışmanın örgüt ve birey için olası faydalarının ve zararlarının farkında olarak, çatışmaya ilişkin önyargıları ortadan kaldırmayı amaç edinmelidir (Karip, 2010, s.8-9).

Diğer taraftan, Nightingale (1976) çatışma konusunda iki görüşün olduğunu belirtir. Bunlardan birincisi çatışmanın kaçınılmaz olduğu, ancak planlı olarak yönetildiğinde insan etkileşimi açısından istenir olduğunu belirten puluralist görüştür. İkincisi ise insan ilişkileri görüşü diye adlandırılır ve çatışmanın bireyler ve gruplar arası normal ve sağlıklı ilişkileri kıldığını ileri sürer (Akt. Balcı, 2002, s.175).

2.1.2. Çatışma Nedenleri

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler arasında yaş, cinsiyet, kültür, eğitim düzeyi, örgütsel konum ve buna benzer daha birçok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanır ve sürecin doğal bir parçasıdır. Çünkü bir örgütte hiç

çatışma olmaması, o örgütte hiçbir değişiklik, yenilik, düzenleme ve gelişme olmadığını göstermektedir. Bu sebeple değişim ve gelişim göstermeyen örgütlerde çatışma az olmaktadır. Dinamik örgütlerde ise, gelişim ve yenilik fazla olduğu için, çatışmalarda fazla yaşanmaktadır. Çünkü örgütte her yenilik bir çatışma doğurmaktadır (Genç,2007,s.275). Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kaynağının ve düzeyinin bilinmesi çatışmanın yönetilmesi açısından büyük önem taşır (Özkalp, 2001, s.208).

2.1.2.1. Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık görevlerin tamamlanmasında iki ya da daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklardan doğmaktadır (Can,2005,s.311). Bu çatışmalar sonucunda departmanlar kendi fonksiyonlarını istedikleri biçimde yerine getiremeyeceklerinden dolayı organizasyonun amacına ulaşması güçleşir (Ertürk, 2000, s.225). (16) Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri, örgütsel çatışma nedenlerinden biridir (Tutar ve diğ., 2005, s.31).

2.1.2.2. Ödüllendirme Sistemi

Gruplarda ya da grup içinde uygulanan değişik ödül sistemleri çatışmaya neden olabilir. Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu inceleme ve araştırmalar da göstermektedir (Bayrak, 1993, s.33). Ödüllendirme sistemi örgüt içerisinde çalışanları bir yarış içine sokmaktadır. Bu yarışma havasında çalışanlar, duygusal açıdan düşmanca bir tutum içerisine girebilmekte, ödülü elde edebilmek için hilelere başvurulabilmektedir. Sonuç olarak kıskançlık artmakta, güç birliği yerine diğerlerinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ödüllendirme sistemine bağlı çatışmalar iyi yönetilmedikleri takdirde örgütsel etkinliği ve işbirliğini zayıflatıcı etki gösterebilmektedir (Eren, 2004, s.556-557).

Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem kişileri psikolojik açıdan birbiriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter.

Birbirlerine yardımcı olacakları yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemelere çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Ertürk, 2000, s.230).

2.1.2.3. Amaçlarda Farklılıklar

Örgütlerde başarı; ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1989, s.88).

Birbirleriyle çatışan ve ayrı amaçlara sahip kişiler, çatışmaya neden olmaktadır. Örgütlerde amaç farklılıkları olması normal bir süre olarak ortaya çıkmaktadır (Eren, 2008, s. 489). Örgüt içindeki bir alt birim(grup-bölüm) uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlamakta ve bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından, bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel yorumlanmasından da ortaya çıkabilir (Can,2005,s.311).

Nitekim bireyler farklı amaçları nedeniyle olaylar karşısında farklı tutum ve davranış gösterebilirler. Çünkü arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bazen, bireylerin amaç ve değerlerindeki uyumsuzluklar örgüt içinde çatışmaların çıkmasına ve bu çatışmaların önemli ölçüde artmasına neden olabilmektedir (Eren, 2004, s.557).

2.1.2.4. Algısal Farklılıklar

Kişi ya da grupların belirli olay veya gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları olağan bir çatışmaya neden olabilmektedir. Algılama ile davranış arasında yakın ilişki mevcuttur. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri ya da grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilmektedir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, değerlendirilen zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilmektedir (Koçel, 2005, s.670).

İletişimde kullanılan sembollerin birden çok anlamı olabilmektedir. Ayrıca belli bir sembol bazı insanlar için farklı bir anlam taşıyabilir. Dolayısıyla kaynağın gönderdiği sembole yüklediği anlam ile alıcının farklı olabilir. Bu da iletişimin sağlıklı olmasını engelleyici bir durum yaratabilmektedir (Kırçan, 2009, s. 14).

Amaçlardaki farklılıklar çoğu kez gerçeğin algılanmasındaki farklılıklar ve fikir ayrılıklarıyla birleşebilmektedir. Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından ortaya çıkmaktadır (Can, 2005, s.311).

2.1.2.5. Kişilik Farklılıkları

Örgütlerde görev yapan kişilerin farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelmeleri ve kişisel farklılıkları önemli çatışma nedenleri arasındadır. Örneğin, otoriter kişiliğe sahip, rol gereklerine ilişkin doyumsuzluk çeken ve algıladığı statü ile bulunduğu statü arasında fark olan iş görenlerin bulunduğu örgütlerde çatışma artmaktadır (İpek, 2003, s.225).

İnsanların düşünce, duygu ve davranış bakımından farklı olmaları beraberinde çatışmaları getirmektedir. Kişilerin olayları, durumları algılamaları da birbirlerinden farklıdır. Nitekim sosyal bir grup içindeki bireyler farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelmektedir. Bu bireyler, geldikleri çevrenin etkilerini grup içine de taşıyarak çatışma için zemin hazırlayabilmektedir. Grup içinde benzer özelliklere sahip bireylerin kendi içlerinde gruplaşmaları gruplar arası çatışmalar doğabilir. Bunlara ek olarak; sosyal bir gruba yeni giren üyenin, grubun normlarına ve iklimine adaptasyonu da başta rol çatışması olmak üzere çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. (Ertürk, 2000, s.229)

Ayrıca bireylerin değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan birey örgüt içerisinde değişik davranış biçimleri sergiler. Kişilik farklılıkları nedeniyle bireylerin; işle ilgili düşünceleri, ödüller ve mevkilere bakış açıları da çatışma nedeni olabilir. Örneğin, bir üst eğer sıkı denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu başlı başına bir çatışma nedeni olabilir (Özalp, 1989, s.83).

Robbins'e (1988) göre ise benzer biçimde, grup üyelerinin değişmezliği de, çatışmayı azaltan bir değişken olarak görülmüştür. Buna göre personel değişimi fazla olan örgütlerin çatışma ile karşılaşma olasılıkları fazla görülmektedir (Aydın, 1994, s.310).

2.1.2.6. İletişimden Eksikliği

İletişim, sosyal yaşamın içinde yer alan bütün insanlar için önemli olan bir konudur. Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir (Güney, 2006, s.249). İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yargıları oluşmaya başlar. Örgüt içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000, s.227-228).

İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanınmaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Örneğin, bir örgütte yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa örgütte oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz (Güney, 2006, s.249).

Kişiler ya da gruplar arasındaki haberleşme noksanlıkları bir diğer olağan çatışma kaynağıdır. Mesajlarda gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanamaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri ya da grupları farklı kararlara ve davranışlara sevkdebilmektedir (Koçel, 2005, s.670). Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların süzülmesi, yanlış anlamalar, önyargılar mesajın algılanamaması gibi iletişim engelleri mesajların bozulmasına ve çarpıtılmasına neden olmaktadır. Ayrıca iletişim kanalındaki aksaklıklar da çatışmalara yol açabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2008, s.307).

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

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

Örgütlerde dikey ve yatay boyutta iletişim eksiklikleri azaltılabilirse, çatışma yaratacak olaylar da azaltılabilir. İletişim kanallarının çatışmayı arttırabileceği bir gerçektir. Ayrıca bilginin örgüt içinde kanalize edilmesi iletilen bilgiyi değişikliğe uğratabilir (Özkalp ve Kırel, 2001, s.393).

Örgüt içinde, örgütün amaçlarının üyelerce anlaşılmasını ve üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda toplanmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmasına, ve dolayısıyla çatışmaya neden olur. Örgütte bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması; yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması örgütün iletişim sistemini bozar ve çatışmaya zemin hazırlar (İpek, 2000, s.224).

2.1.2.7. Statü Farklılıkları

Örgüt içinde yer alan bölümlerin sahip oldukları statü farklılıkları, örgüt içi çatışmaların önemli kaynaklarından birini oluşturur. Örneğin satışa yönelik bir politika izleyen işletmelerde pazarlama bölümü üretim bölümü ya da diğer bölümlerden daha fazla öneme sahiptir. Bu bölümlerin görünüşte statüleri eşit olmakla birlikte uygulamada statü farklılığı olduğundan diğer bölümlerle pazarlama bölümü arasında çatışma potansiyeli ortaya çıkar (Ertürk, 2000, s.229).

Düşük statülü çalışanlar, yüksek statülü çalışanları yönlendirmek istediğinde, yaşça ve kıdemce eski olan bir çalışan için kendisinden yaşça ve kıdemce daha genç olan bir kişinin statü gereği ona emir vermesi gibi durumlar çatışma kaynağıdır. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır (Korkmaz, 1994, s.25).

Ayrıca, organizasyonlarda belirli birey ya da gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilmektedirler. Aynı şekilde başkaları da belirli birey veya grupları prestij sahibi olarak görebilmektedirler. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni doğurabilmektedir (Koçel, 2005, s.671).

2.1.2.8. Kaynakların Paylaşımından Kaynaklanan Etmenler

Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar belirli ürün ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmektedir. Departmanlar ve bireyler, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yaşamsal nitelikteki bu kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Bu sınırlılık örgütsel çatışmaların en önemli sebeplerinden birini teşkil eder. Çünkü bu paylaşım sürecin sonucunda birimlerden biri veya birkaçı istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalır ve buda uyumsuzluğa neden olur (Akat ve diğ., 2002, s.406).

Örgütü meydana getiren birimler işgücü, para, malzeme, teçhizat ve buna benzer kaynakları ortaklaşa paylaşırlar (Şimşek, 1998, s.284). Fakat ekonomi dünyasında bu yaşamsal kaynakların tatmine yöneldikleri insan gereksinimlerine oranla kıt olmaları örgüt üyelerini bu kaynaklar için yarışmaya yöneltir. Bu yarışma, üyeler ya da gruplar arasında çatışmaya neden olur.

Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır (Ertürk, 2000, s.225). Bu durum özellikle, gruplar arası çatışmanın en önemli nedeni olarak kabul edilmektedir. Karmaşık yapıli örgütlerde birey ya da gruplar görevlerinde başarılı olmak amacıyla; gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli mücadele içine girmektedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001, s.259).

Eğer para, zaman, işgücü ve hammadde sınırlı olmasaydı, her grup elinden geldiğince amaçlarına ulaşmaya çalışırdı. Fakat gerçekte bütün durumlarda, kaynaklar dağıtılır ve paylaşılır. Kıt kaynaklar için rekabet; ne kadar çok kazanmakaybetme yarışına dönerse, o kadar da kolayca fonksiyonel olmayan çatışmaya dönüşebilir (Ivancevich ve Matteson, 1990, s.309).

2.1.2.9. Yeni Uzmanlıklar, Yönetim ve Uzman İlişkileri

Örgütler büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça, yapılan işler karmaşıklaştıkça, örgüt yapısıyla ilgili bir takım yeni çalışmalara gerek duyulur. Tekrarlanan işler tek bir bölüm altında toplanırken birbirinden özellikli olarak farklı olan işler ayrı bölümlerde ele alınır.

Böylece her bölüm belli faaliyeti yapan, uzmanlaşan bir bölüm olur. Uzmanlaşma sonucunda işler daha çabuk ve daha kaliteli yapılır (Yozgat, 1989, s.247).

Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışma doğurur. Bu durumda ortaya çıkan çatışma, yeni uzmanın bürokratik kurallara karşı gelmesi, bürokratik standartları kabul etmemesi, bürokratik denetime karşı direnmesi ve bürokrasiye koşullu bağlanması seklilerinde görülür (İpek, 2003, s.224).

Uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalar dört grupta incelenebilir (Ertekin, 1993, s.72):

- Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi: Örgütte bürokratlar görevlerini sınırlı bir takdir hakkı ile sürdürürlerken uzmanlar daha özgür olmak isterler.
- Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi: Bürokratlar örgütsel normlara bağlı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına bağlıdırlar.
- Uzmanın bürokratik denetime karşı direnmesi: Uzmanlar örgütteki formal yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan denetime de karşı çıkarlar.
- Uzmanın örgüte karşı bağlılığı: Uzmanlar bir örgütte karşılaştığı tüm şartları diğer örgütlerinki ile karşılaştırırlar. Eğer sağlanan olanaklar azsa örgütten ayrılabilirler. Örgüte bağlılık bu şartlarla mümkündür.

2.1.2.10. Örgütün Büyüklüğü ve Bürokratik Nitelikler

Araştırmalar, örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgüt büyüklüğü karmaşıklaştıkça çatışmanın da arttığını göstermektedir. Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (Akçakaya, 2003).

Örgüt büyüdükçe içerisindeki grup sayısı da artmaktadır. Grup sayısı arttıkça birey kendisini içinde bulunduğu gruba ait hissetmekte ve kendisini diğer gruplardan ayrı görmektedir. Gruplar arasında ilişkiler iyi ayarlanmazsa, anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgüt büyüdükçe bu durum kaynak ve güç dağılımını da etkilemektedir.

Ayrıca grup sayısının artması, gruplar arasındaki iletişimin de zayıflamasına neden olur (Süküt, 2008, s. 16).

Robbins, araştırmalar sonucunda çatışmaların büyük örgütlerde daha fazla olduğunu küçük örgütlerde çatışma olasılığının daha az olduğunu bununun nedenleri olarak da küçük örgütlerin hedeflere ulaşmak için daha dar, açık ve daha belirli bir şekilde düzenlenmiş araçları olduğunu açıklamıştır. Örgüt büyüdükçe iletişim sınırlanabilecek, karşılıklı ilişkiler engellenebilir, bölünmeler artabilecektir. Örgüt yapısı genişledikçe, hedefler daha az açık olur, ilişkiler zorunlu olarak daha resmileşir. Uzmanlaşma ile herkesin kendi alanını koruma baskısı yaratır ve bilginin çok sayıda düzeyden geçmesi ile bozulması ve değişikliğe uğraması ihtimali atar. Bu eğilimlerin her biri uyumlu ve barışçıl çalışma çevresinin engellenmesine yol açar (Taşçı, 04.02.2009).

2.1.2.11. Denetim Biçimi

Denetim, bir kurumda çalışan personelin görevini yapma şeklini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak ve düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlenmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır (Taymaz, 1997, s.27). Örgütlerde yakından denetim çatışmayı arttırmaktadır. Buna karşılık, iş görenlerin kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, iş görenlerin karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde, çatışmayı arttırmaktadır (İpek, 2003, s. 225).

Benzer görüşler Akçakaya (2003, s.10) tarafından da dile getirilmiştir. Ona göre örgütlerde yakından denetim çatışmayı arttırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde, çatışmayı arttırmaktadır.

2.1.3. Çatışma Türleri

En sık kullanılan sınıflandırma örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yarayacak çatışma fonksiyonel çatışmadır. Diğer çatışma türü, örgütü amaçlarından uzaklaştıran ve kaynaklarının israf edilmesine neden olan fonksiyonel olmayan çatışmadır. Örgütlerde çatışma, insanlara özgü bir durum olmakta; ancak örgütsel yapı, sadece örgüt çalışanlarından ibaret olmamaktadır. Bireyle gruplar ve gruplar arası çatışmalar yaşanabilmektedir (Genç, 2007, s.273).

2.1.3.1. Örgütün Amaçlarına Ettiği Hizmete Göre Çatışma

2.1.3.1.i. İşlevsel Çalışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu, yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır (Şimşek, 2008, s.298). Fonksiyonel çatışmalar, kişinin veya grubun performansını arttırabilir; problemler hakkında farkındalık yaratabilir; çözümler için araştırmaları hızlandırır ve iş görenleri değişime teşvik edebilir. Bunun yanı sıra, bireyler anlaşmazlık yaşadıkları konu üzerinde ortak çözüm üretmeye çalıştıkları zaman iş ilişkileri gelişir (Sims, 2002, s.246). Birbirine rakip olan tarafların, diğerinden üstün olmak için sürekli yeni fikirler ortaya çıkmasını sağlayarak, yaratıcılığı ve adaptasyonu güçlendirmektedir; çalışanın güdü seviyesini arttırarak daha iyi kararların alınması sağlayabilmektedir; çalışanlara pozitif enerji vermekte ve üretkenliği arttırmaktadır (Gordon, 1991, s.466).

2.1.3.1.ii. İşlevsel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine yarar sağlamayan çatışmalardır. Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde ele alınıp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak doğru bir tutum olmamaktadır. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı olmaktadır (Şimşek, 2008, s.298).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya bu amaçlara ulaşmaya katkı sağlamayan çatışmalardır. Bu açıdan bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması yönetimin çatışma sürecini değerlendiriş tarzına bağlıdır (Solmuş, 2001, s.42). Fonksiyonel olmayan çatışmalar, yanlış algılamalara neden olabilir, iletişimi azaltabilir ve verimliliği düşürebilir (Sims, 2002, s.247). Çatışmalar morali düşürüp, üretkenliği azaltabilir; rahatsız edecek seviyede memnuniyetsizliğe sebep olabilir; gerilimi ve stresi arttırabilir; isten ayrılımlar ve devamsızlıklar meydana gelebilir (Gordon, 1991, s.466).

2.1.3.2. Çatışmadaki Taraflara Göre Çatışmalar

2.1.3.2.i. Bireysel Çatışma

Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediğini veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Eren, 1998, s.461). Bireysel çatışma; bireyin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabildiğinden fazlasının, kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve kendini baskı altında hissetmesine sevk eden çatışmadır (Koçel,1993, s.397–398).

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

Kişinin iç çatışmasının temelinde yatan, gerçekleştirmek istediği ve gerçekleştirdiği davranışlar arasındaki istenmeyen farklılıklardır. Bu davranış farklılıkları kişi ve çevre uyumsuzluğundan kaynaklanabileceği gibi özellikle yönetici bireyin kişiliği ile gerçekte sergilediği kişilik arasındaki farklılıklardan doğan çatışmadan kaynaklanabilir (Erdoğan, 1990, s.8).

Bireysel çatışmaya yol açan diğer bir neden de hayal kırıklığıdır. Bu çatışma, ihtiyaçlar ve ulaşılmak istenen amaçlar arasında engeller var olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Amaçların hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğu gibi, birbirleri ile rekabet eden ve çatışan amaçların varlığı da söz konusudur (Bumin,1990,s.57).

Kişinin kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda da ortaya çıkabilen kişi içi çatışma, kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altına almaya da sevk eden bir çatışma türüdür (Koçel, 2007, s.508).

Bu tür bir çatışmada; birey yüksek derecede baskı ve stres içindedir. Bundan dolayı en küçük bir karşıtlık karşısında bile birey çok yüksek derecede olumsuz tepkiler verebilmektedir. (Şimşek, 1999, s. 278). Bu çatışma türünü meydana getiren bir diğer durum ise bireyin birden çok alternatif arasında seçim yapmak zorunda kalmasıdır. Alternatifin birden fazla olduğunda, birey için bunlardan biri ötekilerden daha iyi ve tercih edilebilecek durumda olabilir. Buna benzer durumlarda kişi kolayca karar verebileceğinden çatışma meydana gelmeyecektir. Ne yazık ki gerçek yaşamda bu kadar kolay karar verme durumu söz konusu olmayacaktır. Çoğunlukla alternatiflerden birisi diğerinden bu kadar açık bir biçimde iyi olmayacaktır ve bu durumda karar verme güçleşecektir (Can, 2005, s.303).

Toplumun kişilere, belirli değerler ağı ve bekleyişler verdiği, kişinin sahip olduğu bu değerler ağı ve bekleyişleri, uyarıları algılama ve değerlendirme sürecini sonuçta kişi davranışını etkilediği ortaya konulmaktadır. Sosyal etkenler, kültürel ve ruhsal yapı insan davranışlarını etkilemektedir. Kişinin davranışı bir uyarıya doğrudan doğruya cevap olmaktan çok bu uyarının kişi tarafından algılanan şekline bir tepki olarak ele alınmaktadır. Aşağıdaki şekil bunu açıkça ifade etmektedir. (Koçel, 1975)

2.1.3.2.ii. Bireyler Arası Çatışma

Bir arada bulunan insanların var olan kişilikleri doğrultusunda değer yargılarında, eğilimlerinde, bilgilerinde ve benzer olaylara karşı tutumlarında farklılıklar oluşması kaçınılmazdır. Bu farklılıklar zaman içerisinde zıtlıklara ve uyumsuzluklara dönüşürse kişiler arası çatışmalar ortaya çıkar (Erdoğan, 1996, s.154). Amaç, tutum, değer ve davranışlar arasında farklılıklar olduğunda ortaya çıkan bir çatışmadır. Kişinin kendinden

kaynaklanan çatışmaların ve kişiler arası çatışmaların temel kaynaklarından bazıları ise rol çatışmaları ve rol belirsizlikleridir (Özkalp, 2001, s.398).

Bu tür çatışmalar, örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranış, tutum, değer ve amaçları farklılıklarından dolayı ortaya çıkan durumlardır. Bu tür çatışmalar rekabet ve yarışmayı içerdiğinden; grupların ve örgütlerin hareketliliğini, gelişimini sağlarken çekişmeleri ve karşıtlıkları da içerdiğinden bireyler arası etkileşimi azaltır (Tevrüz, ve diğ.,1999). Bunun en önemli nedenlerinden birisi, bireylerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları ilgi ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Bunun dışında, kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir (Peker, 1995).

Örgüt içerisinde de kişiler arası çatışmaya çok sık rastlanır. Kişiler arası çatışmalar daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Önceleri sorun çatışması olarak başlayan kişiler arası çatışmalar zamanla kişilik çatışmasına dönüşebilir (Ertekin, 1993, s.72). Bireylerarası çatışmalar;" aynı organizasyonda çalışan bireyler arasındaki kişilik ve yöneticilerin astlardan olan role ilişkin beklentilerinden veya bireylerin mensubu oldukları grupların arasında ortaya çıkan çatışmalara bakış açısından kaynaklanır". (Şimşek, 1999, s. 279). Bu çatışma türü, daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargıları çatışmaya neden olabilmektedir. Ayrıca farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında bu tür çatışma çıkabilmektedir (Mescon ve Michael, 1988).

Ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasında kişisel uyumsuzluk ve anlaşmazlıkların ortaya çıkardığı çatışmaların örgütlerde sıkça rastlanan kişiler arası çatışma türlerinden oldukları söylenebilir. Aynı zamanda, iş görenler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları da kişiler arası çatışma türlerine örnek olarak verilebilir (Eren, 2004, s.561). Bu tür çatışmaların çok daha sıkı biçimde yöneticilerin astlardan olan role ilişkin beklentilerinden veya bireylerin mensubu oldukları gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalara bakış açılarından kaynaklanır. (Şimşek, 1987).

2.1.3.2.iii. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Grup; üyeleri üzerinde davranışlarının değişmesini sağlayan, tutumlarını güçlendirici veya zayıflatıcı yönde etkide bulunabilir. Eğer bu tutum değişimi grup normu

doğrultusunda, grup bunu artırıcı rol oynar. Eğer grup normuna ters düşüyorsa, grup bu tutum değişimini engelleyici rol oynar (Kağıtçıbaşı, 1988, s.206).

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmalar daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile zıtlacaklardır. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi iseler, bu durumda grupların kendi içerilerindeki çatışmalardan da söz etmek mümkün olacaktır (Koçel, 2001, s. 537).

Bu çatışmalar, daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve sorunsuz olarak kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir (Şimşek ve diğ., 2001, s.245).

Çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normlara kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında çatışmalar meydana gelir. Kişi grup çatışması en çok ise yeni başlayan işgören ile eski işgörenler arasında yaşanmaktadır (Ertürk, 1995, s. 125).

2.1.3.2.iv. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma benzer fiziki ya da sosyal ortamlarda bulunan, birbirleriyle etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışma içerisinde olmasıdır (Erdoğan, 1996, s.155). Koçel (2007, s.509)'e göre gruplar arası çatışmalar, örgütte en çok rastlanan çatışma türüdür. Açıkalın (1995, s.108) grupların iletişim alanlarının başka grupların iletişim alanları ile çakışması azaldıkça gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu tür çatışmalar örgütü oluşturan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğan çatışma türüdür. Örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında, düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından görüş ayrılıklarına veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlık doğabilir (Genç, 2007, s.148).

Örgüt içerisinde bulunan birden fazla grup arasında; çeşitli örgütsel nedenlerden ötürü yaşanan bu tür çatışmalar bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Aynı örgüt içindeki satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir örnek teşkil eder (Ertürk, 2000, s.221).

Örgütlerde en yaygın şekilde rastlanan ve örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır. Gruplar arası çatışmalar grup içindeki dayanışma ve etkinliği yükseltmesine karşılık, gruplar arası ilişkileri bozarak tüm örgütün verimlilik ve etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Şimşek, 1998, s.280).

Gruplar arası çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi işlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ayrılırlar. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama konularında karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir (Eren, 2004, s.561). Okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar ile sendika-yönetim ilişkileri de gruplar arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Karip, 2003, s.25).

2.1.3.2.v. Örgütler Arası Çatışmalar

Burada bir örgütün kendi dışında faaliyette bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. Örneğin iki rakip işletmenin birbiriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından uygun bulunmaması da bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir (Eren, 2007, s. 562).

Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir (Şimşek ve diğ., 2001, s.247).

Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli çatışmalar meydana gelmektedir (Kaya, 2003, s.27). Örgütler arası çatışma, örgütün kendi

dışındaki diğer örgütler ile olan uyumsuzlukları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir (Atiker, 2006).

2.1.3.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

2.1.3.3.i. Potansiyel Çatışma

Amaçlar konusundaki farklılıklar ve yetersiz kaynaklar için rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar. (Gümüseli, 1994, s. 57) Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örneğin, bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların olması gibi durumlar çatışmaya neden olabilecek çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Koçel, 1989, s.330).

Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir. Örgüt içindeki sınırlı kaynaklar için rekabet, gruplar ve bireyler arasındaki amaç farklılıkları, işlevsel bağımlılık, yetersiz bilgi alışverişi gibi durumlar potansiyel çatışma için zemin hazırlarlar (Şendur, 2006, s. 26).

2.1.3.3.ii. Algılanan Çatışma

Çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması muhtemeldir. Örneğin örgütlerde rol alanında bu tür çatışmalara çok rastlanmaktadır (Şimşek,1998, s.281; Koçel,1989, s.331). Algılanan, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Bu durum, çatışma için koşulların doğmasını ifade eder. Örgüt içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması vs. gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. Özellikle değişme dönemlerinde ortaya çıkabilir. Örneğin örgütsel değişme sürecinde amaçlar doğrultusunda iş değişikliklerinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmaya yol açabilir (Silah, Mehmet; 2000, s.251).

Bireyin kendisine yönelik tehdit edici durumları, çeşitli savunma mekanizmaları yoluyla bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın varlığını ortaya koyar. Burada kişiler

çatışma nedenini tam olarak açıklayamamalarda çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar (Süküt, 2008, s. 21).

2.1.3.3.iii. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, örgütte görevli personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Burada üyeler tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamamalar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zamanda çalışanlarda gerilim başlar. Örneğin, yasal bir güç kullanımı sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi (Ertürk, 2000, s.221).

Hissedilen çatışma aşamasında, çatışan taraflar karşı taraf hakkında olumsuz duygular geliştirirler. Bu aşamada her grup kendi grubunu belirler. Bu durum gruplaşmalara neden olur. Ve karşı taraf suçlanır. Çatışma arttıkça gruplar arasındaki işbirliği azalır, verimlilik düşer (Can ve diğ., 2006, s. 219).

Bu türde bir çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur (Şimşek, 1998, s.281). Çatışma artık hissedilmeye başlanmıştır. Örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres gibi çatışma belirtileri ortaya çıkar (Kirel, 1997, s.480).

Bu tip çatışmalar, çatışma durumunun duygusal parçası niteliğindedir. Bir bakıma çatışmaların kişiselleştirilmesi olarak da ifade edilebilecek olan hissedilen çatışmalar, genel olarak sözlü veya fiziksel uyuşmazlık nedeniyle ortaya çıkabilir (Conflict in Organizations, 2005).

2.1.3.3.iv. Açık Çatışma

Çatışmanın algılanması ve hislerin ortaya konmasından sonra, çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır. Örneğin karşılıklı çatışma, birbirine karşı ağır dil ve sözler kullanma veya fiziki kuvvet kullanmaya varan durumlar olabilmektedir (Buğa, 2010, s. 36). Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fizik kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir (Koçel,

1989, s.331). Çatışma örgüt dışından bile hissedilebilir ve çözüm daha da zorlaşmıştır (Kirel, 1997, s.480).

Bu çatışma türünde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin şekli açıkça başkalarına saldırı olmakla birlikte bu durum örgüt kuram ve normlarınca yasak edilmiştir. Bu nedenle, açık çatışma genellikle bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltalaması şeklinde görülür (Bumin, 1990, s. 26).

Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşip dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Çatışma bu noktada çok belirgindir. Çatışma çözümlenmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmanın ilk aşamada çözümlenmesi çok daha kolaydır. Ancak dışarıdan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında çözüm de zor bir durumdadır. Zorlayıcı güç korkuya dayanır. Kişi, karşı gelmesi sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle bu güce boyun eğer. Bu güç acı çekme, fiziksel olarak zarar görme, hareket kısıtlanması yoluyla endişe yaratılmasına ya da temel fizyolojik ya da güvenlik gereksinimlerinin zorlamayla kontrol altına alınmasına dayanır. Bu durumda da artık açık bir çatışma yaşanabilir (Kirel, 1997, s.480)

2.1.4. Çatışma Süreci

Örgütlerde çatışma Robbins'e göre beş aşamada gerçekleşmektedir. 'potansiyel zıtlık ve uyumsuzluk', 'kavrama ve kişiselleştirme', 'çatışma yönetimi', 'davranış' ve 'sonuç' (Akt: Can, 2005, s.310).

Potansiyel Zıtlık ve Uyumsuzluk İletişim: Jargon kullanımı, yetersiz bilgi alışverişi, gürültü, seçilen iletişim kanalı, filtreleme süreci gibi iletişim engelleri; eğitim ve algıda seçicilik gibi anlamsal sorunlar çatışmaların potansiyel tetikleyicisi olabilir.

Yapı: Örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma, grup üyelerinin genç olması, tükenmişlik düzeyinin yüksek olması, görev belirsizliği, amaç farklılıkları ve ödül sistemleri çatışmalara yol açabilir.

Kişisel Değişkenler: Önyargılar, taraf tutma, ve fikir ayrılıkları gibi kişisel değerler sistemleri de çatışmalara neden olabilir.

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

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

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

Sonuç: Karşı taraflar arasında yaşanan etki-tepki sürecinin sonucu olarak grup performansını arttıran (işlevsel olan) veya olumsuz yönde etkileyen (işlevsel olmayan) sonuçlar ortaya çıkar.

2.1.5. Çatışma sonuçları

Çatışma ve uyuşmazlık sosyal yaşamın bir gerçeğidir. Çatışmanın çözülmesi, yönetim yazınında yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden günümüze dek üzerinde durulan ve

tartışılan bir konu olmaktadır. Bireyler arasında, grup içinde ve gruplar arasında ortaya çıkabilen çatışmalar kaçınılmaz bir olgu olmakta ve her zaman da olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Çatışmaları olumlu hale getirebilmek için çatışmalarda kullanılan stillerin iyi bilinmesi, bu stillerden hangisinin neden kullanıldığının ortaya konulması çatışmaya taraf olanlara sayısız faydalar sağlayacaktır. Çünkü, kendinden emin, yeteneklerinin yeterli olduğu kanısına sahip insanların çatışma yönetiminde kullanacakları stiller, kendi öz-yeterliliğinden tam emin olmayan kişilere göre farklılık gösterebilmektedir. Bireyin kendi yeterliliğini nasıl algıladığını ölçmek ve çatışma yönetim sistemini belirlemek, çatışma sürecini edilgin ve olumsuz bir durumdan çıkararak, taraflarca yönetilen olumlu bir süreç haline getirmeye yardımcı olacaktır (Tarakçı, Kaya,2009, s.46).

Çatışmanın, örgüt için ortaya çıkan olumlu sonuçları , tarafları yüzleştirerek yeni bir durum ortaya çıkarmak, olayın aydınlanmasını sağlamak, bağlılığı arttırmak, problem çözme kalitesini arttırmak, iletişimde daha fazla doğallığa yer vermek, büyümeye ihtiyaç duymak, yaratıcı bir şekilde çözüldüğünde ilişkiyi kuvvetlendirmek olarak sıralanmıştır. Olumlu sonuçları olan çatışma; taraflar arasındaki ilişkiyi derinleştirir, tarafların birbirlerine olan güvenlerini artırır, bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlar, yaratıcılık ve verimliliği artırır, işten doyum sağlar (Şentürk, 2006, s. 24).

Çatışmaların, örgütlere sağlayacağı olumlu katkılardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (İpek, 2003, s.221):

- Sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar.
- Sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
- Soruna karşı ilgiyi artırır.
- Sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar.
- Yapıcı/işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir.
- Psikolojik olgunluğu sağlar.
- Bireyin kendine olan saygısını geliştirir.
- Örgütsel değişimi sağlar.
- Monotonluğu azaltır.
- Ahenkli bir takım çalışmasının oluşmasını sağlar.

Çatışmaların olumsuz yanlarından bazıları ise şöyledir (İpek, 2003, s.220):

- İş için harcanacak enerjiyi başka yöne çeker.
- Moral düzeyini düşürür.
- Birey ve grupları kutuplaştırır.
- Farklılıkları derinleştirir.
- İşbirliğini engeller.
- Kuşku ve güvensizlik yaratır.
- Verimliliği düşürür.
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklara neden olur.
- Değişime karşı direniş artar.
- Örgüte olan bağlılık azalır.

Ayrıca, Türkel'e (2000) göre çatışmanın olumsuz sonuçları şu şekildedir.

- Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir,
- Çatışma, düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına neden olabilir,
- Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir,
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir,
- Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir,
- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına neden olabilir. (Türkel, 2000, s.107-108) (11)

Hendricks (1991)'e göre, çatışma pozitif ya da negatif değildir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi olmaktadır. Çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuzluklardan hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır (Akt:Karip, 2010, s.33).

Çatışma durgunluğun üstesinden gelmekte ve yenilikleri, değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Çünkü çatışma bir organizasyonun hedef politika, yönerge ya da kurallarını yeniden değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Belli bir noktanın ötesine gidildiğinde, çatışma organizasyona zarar verebilmektedir (Torlak, 2008, s.222).

2.1.6. Örgütsel Çatışma

Örgütlerde gerçekleşen bu çatışmalar genel olarak üç farklı formda karşımıza çıkmaktadır.

Yatay Çatışmalar; örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede yer alan kişiler veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmadır. Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırır (Seval, 2006, s.249).

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

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

2.2 .Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi çatışmadan kaynaklanan farklılaşmaları ve uzlaşmamadan doğan sorunları yapıcı ve olumlu bir yaklaşım ile yönetebilmek olarak tanımlanmaktadır (Gümüseli, 2001, s.3). Çatışmaları tamamen önlemek ve yok etmek yerine, çatışmaya dahil olan tarafların nasıl bir araya getireceğine ve çatışma sürecini verimli hale getirebilmek için neler yapılması gerektiğine ve yapıcı bir şekilde çatışmalarla nasıl mücadele edileceğine odaklanmaktadır (Miall, 2004, s.3).

Bu noktada çatışma yönetimini kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ufak bir farklılığa dikkat çekmekte fayda vardır. Bazı araştırmacılar “çatışmayı çözme” ile “çatışma yönetimi” terimlerini birbirinin yerine kullandıkları alan yazın incelemesinde görülmüştür.

Fakat bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Alan yazında bu farklılıkların üç ana noktada toplandığı görülmektedir (Gümüşeli, 2001,s.4).

Bunlardan ana noktalardan ilki hedefle ilgili olanıdır. Çatışma çözümünde hedef, çatışmanın ortadan kaldırılması ya da mümkün olan en az noktaya çekilmesidir. Çatışma yönetimininki temel hedef ise, farklı müdahale yöntem ve teknikleri ile çatışmaları kişisel ve örgütsel yönden faydalı hale getirmektir. Bir diğer temel ayrışma ise çatışma miktarı ile ilgilidir. Çatışma çözümünde temel amaç çatışmayı tamamen ortadan kaldırma, eğer bu mümkün olmaz ise, olabilecek en az seviyeye indirmek ve bu düzeyde kalmasını sağlamak en temel amaçlardan birisidir. Diğer taraftan çatışma yönetimi, organizasyonel ve birey bazında şartların gerektirdiği miktarda bir çatışmanın var olmasını ve devam ettirilerek sürdürülmesini amaç edinir. Bu da gereğinden fazla çatışmayı azaltmak, gereğinden az çatışmayı artırmak için müdahale stratejileri kullanmayı içerir. Son olarak ve belki de en önemli bir diğer farklılık da çatışmanın algılanması ile ilgili olandır. Çatışma çözümlemede, çatışmalara örgüte zararlı olabilecek ve bu nedenle de en kısa zamanda çözülmesi gereken sorunlar olarak bakılır. Çatışma çözme temelde klasik yönetim anlayışının ürünüdür. Buna karşın çatışma yönetimi yaklaşımında çatışma durumları, uygulanacak müdahaleler ile örgütsel ve bireysel yaşama olumlu katkı sağlayabilecek fırsatlar olarak değerlendirilir.

Tabi burada en önemli nokta, bir bireyin çatışma yönetiminde başarılı olabilmesi için her şeyden önce çatışma döngüsü çok iyi bir seviyede anlayabilmesi, çatışmaları yönetebilmesi ve çatışmalardan kaçınmak için farklı stillere nasıl, nerede, ne zaman başvurulması gerektiğini bilmesi gerekmektedir (Swanstörn ve Weismann, 2005, s.9). Dinamik bir süreç olan çatışmalardan kaçınılması mümkün olmadığına göre, yöneticilerin asıl görevi çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak, çatışmayı örgütün verimliliğini arttırmak için kullanmak ve çatışmaya ilişkin ön yargılardan kurtulmaktır (Şimşek ve diğ., 1998, s.275, 276).

2.2.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamanın yanı sıra, çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmemesinden kaynaklanan verimsiz kullanımı, tarafların stres

düzeşinin yükselmesi ve enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilmektedir (Deniz ve Çolak, 2008, s.313).

2.2.1.1. Bütünleştirme (Problem Çözme Yöntemi)

Çatışan tarafların sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacıyla bir araya gelmelerini içerir. Tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce sorunun çözümlenmesindeki sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Böylelikle, taraflar yapılması herkes tarafından faydalı olacak yaratıcı çözüm yollarına ulaşabilirler. Problem çözenin kalıcı çözüm getirmedeki etkinliği şöyle açıklanabilir: Birlikte çalışanlar, karşılıklı bağımlılığın getirdiği gerilimler yüzünden, çabalarını birleştirmekten ya da gerilime yol açan sorunlar çözümlenmesinden kaçınırlarsa örgütsel amaçlara yönelik eylemler boşa gitmiş olur (Kılınç, 2003, s.160-161).

Bazen işbirliği, bütünleştirme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılan bu strateji tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına maksimum düzeyde odaklanarak çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Problem çözme stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama yönünde işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Kılınç, 2003, s.300).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıklarını yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir (Karip, 2003, s.64).

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

düzeyinin yükselmesi ve enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilmektedir (Deniz ve Çolak, 2008, s.313).

2.2.1.1. Bütünleştirme (Problem Çözme Yöntemi)

Çatışan tarafların sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacıyla bir araya gelmelerini içerir. Tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce sorunun çözülmesindeki sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Böylelikle, taraflar yapılması herkes tarafından faydalı olacak yaratıcı çözüm yollarına ulaşabilirler. Problem çözmenin kalıcı çözüm getirmedeki etkinliği şöyle açıklanabilir: Birlikte çalışanlar, karşılıklı bağımlılığın getirdiği gerilimler yüzünden, çabalarını birleştirmekten ya da gerilime yol açan sorunlar çözülmesinden kaçınırlarsa örgütsel amaçlara yönelik eylemler boşa gitmiş olur (Kılınç, 2003, s.160-161).

Bazen işbirliği, bütünleştirme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılan bu strateji tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına maksimum düzeyde odaklanarak çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Problem çözme stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama yönünde işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Kılınç, 2003, s.300).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıklarını yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir (Karip, 2003, s.64).

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

2.2.1.2. Uyma (Uyum)

Taraflardan biri diğ erinin ilgi ve ihtiyaç larının ön plâna çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaç larının do yurulmasından vazgeç ilmesidir. Örneğ in, iki kiş inin politik inanç, dinsel kanaatleri ve ahlak değ erleri farklı olursa ve bu farklılıklar üzerinde ço ğ u kez tartışmaya giriyorlarsa bu konuları konuşmamak daha anlamlı olur. Fakat çekilme etkin sonuçlar oluşturdu ğ u gibi uymanın ekinliğ ini, eş güdüm sorunlarına ve ortak başarı konularındaki sorunları sürekli karşılıklı görüşmeyi önlemek anlayışı, önemli ölçüde azaltacaktır (Bumin, 1990, s.136). Astlar ve üstler arasında oluş an çatış malarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleyebilirler. Karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgi ve ihtiyaç larının do yurulmasına verilen önemden daha yüksek oldu ğ u durumlarda etkili olabilir (Karip, 2010, s.55-56).

Bu stratejiyi uygulayan bir kişi ilişkilerin hatırı için diğ er tarafa cömert davranabilir ve fedakarlıkta bulunabilir. Blake ve arkadaşları bu stratejiyi "uysal birliktelik" olarak adlandırmışlardır (Rahim, 1985). Bireysel olarak kiş inin hem kendisi hem de karşı taraf için orta derecede endişelendiğ i durumlarda seçtiğ i yöntemdir. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip-almayı ve paylaşmayı kabul eder (Ünver, 2002, s.71).

Özellikle güç mesafesinin yüksek oldu ğ u çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluş an çatış malarda astların uyguladı ğ ı çatış ma yönetimi stratejisidir (Üngüren ve diğ ., 2009, s.40). Özellikle Türkiye'de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında "güç mesafesi" daha uzak oldu ğ u için astların çatış mada üstlerin ihtiyaç larına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığ ı yüksektir. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaç ların do yurulmasına verilen önemden daha yüksek oldu ğ u durumlarda etkili olabilir, ilişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir.

Uyma-itaat etme stratejisi bir tarafın ya da kiş inin kendisinin haksız oldu ğ una inandığı durumda ya da sorunun karşı taraf için daha önemli olduğunu düşündüğ ünde etkili olarak uygulanabilir. Kısa vadeli hesaplar yerine uzun vadeli işbirliğ ini sağlamayı amaçlayan birey için uyma-itaat etme stratejisini kullanmak yararlı olur. (Gümüşeli, 1994).

2.2.1.3. Kaçınma

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yoldur. Bir taraf veya iki taraf ilişkiden çekilir. Örneğin, iki birey çatışma içindeyse, bir taraf örgütü terk eder veya birbirleri ile etkileşmekten kaçınırlar. Karşılıklı kaçınma, örgütsel rollerin gerçekleştirilmesi için her iki tarafın etkileşmesine gerek yoksa örgütsel anlamda çatışmayı önlemek için etkin bir araç olur. Görüş ayrılıklarının açıkça sergilenmesini istemeyen tarafların her biri fiziksel uzaklığı yeğler ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlanamayan görevliler bu yolu çözüm yolu olarak görür ve denerler (Bumin, 1990, s.136-137):

Kaçınma, çatışma durumlarında bireyin kendisi için ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiğinde seçtiği yöntemdir. Geri çekilme olarak da adlandırılan kaçınma stratejisinde kişi isteklerinden, beklentilerinden vazgeçtiği gibi arkadaşlarıyla olan ilişkisinden de vazgeçer. Gerek bireysel çatışmaların çözülmesinde gerekse yöneticinin çatışmayı çözümlemesinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir. (Sarı,2005, s.41)

Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez. (Karip, 2000, s.64)

Kaçınma, üç temel yolla gerçekleştirilir: 1) Kayıtsızlık, 2) Soyutlanma, 3) Çekilme
Hocker ve Willmot kaçınmanın;

- Doğrudan etkileşimin azalması
- Diğer tarafın etkin bir biçimde kaçınması
- Bağımsızlığın azalması
- Düş kırıklığı ve gücendirmeyi barındırması
- Diğer tarafla ilgili şikayetlerde bulunmayı kapsadığını belirtir. (akt, Elma,1998, s.37)

Bu stratejide, Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltacaktır.

Ancak bazı hallerde, örneğin çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde, bu yol yararlı olabilir. (Koçel, 2003, s.674) Böyle bir yaklaşım bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer bireyler tarafından çok az desteklenen bir durumdur. (Tekkanat, 2009, s.43-44)

2.2.1.4. Uzlaşma

Bu stratejinin uygulanmasında, belli faydayı elde etmek için tarafların isteklerinin bir kısmından vazgeçmesi gereği üzerinde durulur. Yöneticilerin tarafından çok cazip bir çatışma stratejisi olarak görülmesine rağmen, dikkatli kullanılmadığında olumsuz sonuçlar üretebilen stratejidir (Luthans, 1995, s.280- 283).

Kişinin kendi önceliklerini gözetirken diğerlerinin önceliklerini de göz önünde tutan bir yaklaşıma sahiptir. Kişi, her iki taraf içinde uygun bir ortak tavır sergiler. Bu tip bir yaklaşımla çatışma, kişiler arasında kendiliğinden çözülecektir ve kişiler arasındaki informal ilişkiler zarar görmeyecektir, dolayısıyla iletişim de aksamayacaktır. Kişilerin bu tip bir yaklaşım sergilemeleri yani diğer tarafın ihtiyaçlarını da gözetecek şekilde davranması özgüvenin yüksek olduğu ve tatminsizliklerin olmadığı ortamlarda daha muhtemel bir durumdur. Böyle bir tarz, yumuşak bir iklim yaratacaktır. Yönetimin bu tip bir tavrı direktmesi ise şirketlerde başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü kişilerden hem rakip olmaları beklenecek hem de davranırken diğer tarafın çıkarlarını gözetmeleri istenecektir. Kişilerden politikaları değerlerin önüne geçerek davranmalarını beklemek onların kurulmuş zihinsel değer binalarının yıkılması ile sonuçlanacaktır (Yalçın ve Erçen, 2004, s.212).

Uzlaşma stratejisi, ortak bir karara ulaşılamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda kullanılabilir. Uzlaşmanın uzamış çatışmalardan kaçınmada da çok faydalı olduğu söylenebilir (Rahim, 2002, s.20). Çatışma geçici olarak çözüme kavuşturulmuş olur ve taraflar zaman içinde yeniden çatışma yaşayabilirler (Ertürk, 2000, s.233).

2.2.1.5. Hükmetme (Güç Kullanımı)

Sosyal bir ortamın söz konusu olması dolayısıyla her örgütte güç ve çatışma çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplere bağlı olarak meydana gelen çatışmalar güç kullanımını gerektirebilmektedir. Bazen de bireyler ya da grupların, sahip oldukları gücü kullanmaları birbirleriyle çatışma içine girmelerine neden olmaktadır. Bu tip bir tavır sergileyen kişilerde özgüven eksikliği ya da hoşgörü eksikliği vardır (Yalçın ve Erçen, 2004, s.63-64).

Hükmetme stili, çıkarıcı olan ve işbirliğine yanaşmayan davranışları içerir. Örgüt içindeki çatışmalarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını yansıtır. Hükmetme stilini kullanan birey, sonuç ne olursa olsun, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte direnir. Kendi amaçlarını, başkalarının amaçlarını düşünmeden gerçekleştirmek ister. Bu stil hükmetme ve güç öğelerini içerir. Böyle bir birey, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünür (Thomas ve Ruble, 1977, s.146).

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

Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözükse de uzun dönemde örgütsel etkililik olumsuz etkileri görülür. (Karip, 2010, s.63-64)

Ayrıca, bu yöntemde kişinin amaçları, arkadaşlık ilişkilerinden daha önemlidir. Neye mal olursa olsun kazanmak her şeyden önemlidir. Bu stratejide kişi amaçlarını zorla ya da ikna ederek karşı tarafa kabul ettireceği aktiviteler düşünür ve karşı tarafın boyun eğmesini sağlar. (Johnson ve Johnson, 1997, s.340)

Bu strateji ile çoğunlukla açık bir çatışmanın sonuçlandırılmasında etken olmakla birlikte, sorunun kökenine inilerek çatışmaya neden olan etmenler yok edilmediğinden, çatışmanın çözümlenmeyeceği açıktır. Dolayısı ile bu çözümlenmeyen (fakat sindirilen) çatışmalar işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi farklı yollarla ortaya çıkar, işbirliği azalır ve üretimin etkinliği düşer. Ayrıca, sık sık bu yola bas vuran bir yöneticinin, bireylerin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de açıktır. (Oğuz, 2007, s.28).

2.3 . Bilimsel Araştırmalar

Yapıcı ve Göktürk (2005), tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul çalışanlarının kültürel değerlerden güç mesafesiyle kolektif-bireysel algı düzeyleri ve çatışma yönetim stratejileri ve okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlemesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ilinde 250 ilk ve ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre eğitimcilerin sahip oldukları bireysel kültürel değerleri ve seçtikleri çatışma yönetimi becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Market kültürü ile iş birliği; Adokrasi kültürü ile işbirliği; klan kültürü ile uyma; hiyerarşi kültürü ile hükmetme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hiyerarşi kültürü ile iş birliği, uzlaşma ve uyma; klan kültürü ile hükmetme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Korkmaz (1994) tarafından gerçekleştirilen ve örgütlerde çatışma ve nedenlerinin incelendiği doktora çalışmasında ortaöğretim okulu müdür ve öğretmenleri arasındaki politik uygulamaların ve tutumların, bürokratik özelliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedeni olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerde, bunların birer neden olarak algılanmasında cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre mesleki nitelik ve kişilik değerleri ile ilgili çatışma yaratan durumlara ilişkin yönetici ve öğretmen algılarının, mesleki kademelere göre bir farklılık göstermez iken, öğrenim durumlarına göre bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca çatışma yaratan durumlar üzerine cinsiyet ve görev türünün öğretmen ve yöneticilerin algı düzeylerinde farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüşeli (1994) tarafından gerçekleştirilen ve İzmir ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetme biçimlerinin ele alındığı çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasında çıkan çatışmaları ve bu çatışmaları yönetme biçimlerini belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların bazıları şu şekildedir: Okul müdürleri, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman; ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra; hükmetme stilini az; uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını algılamışlardır. Öğretmenler, kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla; ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra; hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını algılamışlardır. Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim stili derecelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Buna karşın yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısı değişkenine göre yapılan gruplandırmada, müdürlerin hükmetme stilini kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında, demografik değişkenlere göre bir değişme söz konusu olmamıştır. Her iki denek grubunun sorulara verdiği cevaplar genel olarak karşılaştırıldığında, müdür ve öğretmen çatışmalarında kullanılan çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin olarak grupların algıları arasında tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stillerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Karip (1999) tarafından gerçekleştirilen ve okullarda çatışma yönetimi ile ilgili konulu araştırmada, okullarda yaşanan çatışmaların sebep ve sonuçları ile ilgili, yaşanmış çatışma örneklerinden hareketle pratik sorunlara uygun uygulanabilir ve okulların günlük işleyişinde karşılaşılan çatışma durumlarında kullanılabilir bilgiler sağlanması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin daha çok öğretmen ve velilerle çatışma yaşadıkları, müdür yardımcılarının ise okul müdürleriyle ve öğretmenlerle çatışma yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan çalışma grubunun büyük çoğunluğunu oluşturan öğretmenlerin yaklaşık %60'ının okul müdürleriyle çatışma yaşadıkları ve buna müdür yardımcılarıyla yaşanan çatışmalar da ilave edildiğinde öğretmenlerin yaklaşık %68'inin kendilerini önemli derecede etkileyen çatışmalar yaşadıkları görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri Milli Eğitim Müdürlükleri'nde görevli diğer yönetici ve müfettişlerle çatışma yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Müdür

yardımcılarının %5'i, öğretmenlerin %3.45'i ve diğer olarak gruplanan %25'i bir müfettişle veya bir milli eğitim müdürlüğü yöneticisi ile önemli çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çatışma nedenleri olarak taraflar arasında bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları olması neticesinde farklı davranış tercihlerinin söz konusu olması; karşı tarafın baskı yapması ve kendini ispatlama çabası sarf etmesi; iletişim yetersizliği veya bozuklukları ve kararlarda ve tercihlerde nesnel ölçütler yerine taraflı davranılması olduğu ortaya çıkmıştır.

Johnson (1995) tarafından gerçekleştirilen ve çatışma yönetimi eğitiminin öğretmenlerin çatışma yönetim üzerindeki etkilerinin irdelendiği çalışmada, araştırmacının temel amacı öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri konusunda eğitim almanın, çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya konmasıdır.. Araştırmada, örnekleme alınan öğretmenlere; çatışma kavramı ve nedenleri, çatışma yönetimi stratejileri ve taktikleri, kişiler arası iletişim becerileri konusunda eğitim programına alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir: Çatışma yönetimi konusunda alınan eğitimin, öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği görülmüştür. Öğretmenler, kazandıkları bilgi ve becerilerin okul ortamında da uygulanabileceği ve okuldaki çatışmaların yönetimine katkı sağlayacağı görülmüştür. Öğretmenlerin, yöneticileri ve akranları ile bütünleşmelerinde artış; yöneticilerle uzlaşma, astları ve akranlarına baskı yapmada azalma olduğu görülmüştür.

Cornille, Pestle ve Walker (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin meslektaşlarıyla ve öğrencilerin ebeveynleriyle yaşadıkları çatışmaları yönetme stilleri incelenmiştir. Örneklem, şehir okullarında çalışan 200 ve kırsal bölgeden 182 olmak üzere toplam 382 öğretmen rastgele seçilerek oluşturulmuştur. Şehir okullarında çalışan öğretmenlerin %42'si (n=84); kırsal bölgedeki öğretmenlerin ise %40'ı (n= 72) (toplam 156 ilköğretim öğretmeni) anketleri yanıtlamışlardır. Elde edilen bulgulara göre hem öğretmenler hem de yöneticiler en çok tümleştirme stilini kullanmaktadırlar. Öğretmenler hükmetme stilini yöneticilerden daha az kullanırken; uzlaştırma, ödün verme ve kaçınma stillerini yöneticilerden daha çok kullanmaktadırlar. Şehirdeki öğretmenlerle kırsal bölgedeki öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kırsal bölgedeki öğretmenlerin meslektaşlarıyla ve velilerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları stiller arasında fark bulunamamıştır. Şehirdeki öğretmenler ise velilerle çatışmaları yönetmede hükmetme stratejilerini meslektaşlarıyla çatışmaları yönetmekten biraz daha fazla

kullanmaktadırlar. Özetle, öğretmenlerle yöneticiler tümleştirme stili açısından benzer iken, öğretmenler en az hükmetme stilini, yöneticiler ise en az kaçınma stilini kullanmaktadırlar. Araştırmada şehirdeki öğretmenlerle kırsal bölgelerdeki öğretmenler arasında çatışma yönetim stili bakımından bir farklılık bulunamamıştır; ancak, şehirdeki öğretmenlerin velilerle yaşadıkları çatışmalarda hükmetmeyi meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmalardan biraz daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Kırsal bölgelerdeki öğretmenlerin velilerle ve meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stiller arasında da fark saptanamamıştır.

Monchak (1993) tarafından gerçekleştirilen ve okullardaki örgütsel yapı, çatışma çözme becerilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, ilköğretim okullarını örgütsel yapısı, yöneticilerin çatışma çözme stratejileri öğretmen ve yöneticileri algılarına göre yönetici ve öğretmenlerin bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri ABD'nin Pennsylvania eyaletinde yer alan 15 okulda çalışan 20 yönetici ve 237 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma verilerinin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular şu şekildedir: yöneticiler, öğretmenlerden daha çok çatışma çözme ile ilgilenmektedirler. Yöneticiler, okulun örgütsel yapısından daha fazla etkilenmektedir. Yöneticiler, öğretmenlerden daha çok uzlaşma eğilimi göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, okulun bürokratik yapısını düşük ve yüksek olarak sınıflandırmalarında anlamlı fark vardır. Yönetici ve öğretmenlerin okulun bürokratik yapı ve uzlaşma algılarında anlamlı farklılık vardır. Yüksek bürokratik eğilime sahip yöneticiler daha çok kaçınma stratejisinin kullanmaktadırlar.

Sözen (2002) tarafından gerçekleştirilen ve eğitimcilerin çatışma yönetim stillerinin belirlenmesi ve stillerin iş arkadaşlarının stres düzeyine etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada ilköğretim öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin ve bu stillerin iş arkadaşlarının stres düzeyine etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma verilerine göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları çözmek için en fazla tümleştirme stilini, daha sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve ödün verme stilini kullanmaktadırlar. Tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak hükmetme stiliyle öğretmenlerin stres düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kadın öğretmenlere göre müdürler daha çok tümleştirme ve uzlaşma stilini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerde en çok stres yaratan çatışma yönetim stiline hükmetme en az

stres yaratan çatışma stiline ise uzlaşma stili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin çatışmaları yönetmek için kullandıkları stillerin cinsiyete, medeni duruma, kademeye, kıdeme ve yasa bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sarpkaya (2002) tarafından gerçekleştirilen ve eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ile ilgili bir örnek olayın ele alındığı çalışmada okullardaki çatışmanın gerekçelerini ve yönetilmesini bir örnek olaya dayalı olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma Manisa'daki bir lisede gerçekleştirilmiştir. Lisenin bilgisayar bölümündeki 3 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve müdür örneklem olarak alınmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır. Örgüt içinde çatışma doğaldır. Bilgisayar bölümündeki çatışma; kaynakların sınırlılığı, is bölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu, amaç farklılığı ve örgüt içi güç mücadelesinden kaynaklanmaktadır. Yönetici çatışmayı görmezlikten gelmektedir.

Karataş (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin karşılaştıkları kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri ve bu yönetim biçimlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma verilerine göre değişkenlerle yönetim biçimleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı; fakat yaş ve kıdemce üstün olan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve uzlaştırma stillerini daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Özkan (2003) tarafından gerçekleştirilen ve okullarda yönetici ve öğretmenler arası çatışma nedenleri ve yönetmedeki kullanılan stratejilerin irdelendiği bir diğer çalışmada ilköğretim okullarındaki öğretmen, idarecilerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve bu çatışmaları çözme konusunda kullanmış oldukları çatışma çözüm stratejilerini tespit etmek amacı ile yapmıştır. Araştırma, Sakarya ili Adapazarı merkez ilçesinde bulunan 13 ilköğretim okulunda 460 öğretmen ve idareciye uygulanmış 342 anket geri dönmüş ve yapılan değerlendirmede 301 anket geçerli sayılmış ve bilgisayar ortamında SPSS paket programına aktarılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri ve çözüm yöntemleriyle ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde, çatışmaların yoğun bir biçimde yaşandığı belirtilebilir. Ayrıca, Öğretmenlerin, idarecilere göre daha yüksek düzeyde okullarından ayrılmayı düşünmeleri, öğretmenlerin çalıştıkları okullara olan bağlılık düzeylerinin idarecilerden daha düşük olduğunu göstermektedir.

Karadağ (2005), tarafından gerçekleştirilen ve eğitim örgütlerinde çatışma yönetiminin ele alındığı çatışmada çatışma yönetiminin önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Araştırmada, okullarda yaşanan çatışmanın hem taraflara hem de okula maliyetinin büyük olduğunu; çatışma sonucunun moral bozukluğuna, ise dönük çabada azalma ve performansın düşmesine yol açtığını vurgulamaktadır.

Ural (1997) tarafından gerçekleştirilen ve ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemlerinin irdelendiği çalışmada, okullarda görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmacının geliştirdiği anket, Bolu ilinde 61 ilköğretim okulu müdürlerinin tamamına ve 224 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise bazen kullandıkları görüşündedir. Yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin, yönetici öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerinin yöneticilik eğitimleri, yöneticilik kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki yöneticilik süreleri, çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı ve çalışmakta oldukları okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkenlerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Demirbolat (1997) tarafından gerçekleştirilen ve okullarında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların çatışma yaratma dereceleri hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerinin elde edilmesinin amaçlandığı çalışmada, okullarda okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Ankara ili merkez ilçeleri belediye sınırları içerisinde bulunan 26 okulda, 317 Öğretmen ve 169

yönetici uygulanmıştır. Uygulanan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Uygulanan anketler sonucunda toplanan verilerin çözümlenmesinde istatistiksel teknikler olarak ortalama, standart sapma ve kay-kare teknikleri kullanılmıştır. Bu analiz SPSS istatistiksel paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir: yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir. Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir. Öğretmenler arasında çatışma yaratan durumlar, dedikodu, politik görüş ve düşüncelerin yansıtılması, kademeler arası görev dağılımının dengeli olmaması, kademeler arasında eğitim ve öğretim anlayışı ile ilgili karşılıklı suçlamalar, ikinci kademede görev alan öğretmenlerin konularını farklı algılamaları ve ayrı öğretmen odalarının kullanımı konularını kapsamaktadır. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Janssen (2004), tarafından gerçekleştirilen ve örgütsel işleyiş ve çalışanları yetkilendirme arasındaki ilişkide üstlerle çatışmanın engelleyici etkilerinin incelendiği çalışmada, üstlerle çatışmanın; örgütsel işleyiş ve çalışanları yetkilendirme arasındaki pozitif ilişkiyi engellediğini ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Hollanda'da orta öğretim okullarında görev yapan 206 öğretmene oluşturmaktadır. Araştırmada verilen anket uygulaması gerçekleştirilerek elde edilmiştir. Araştırmada; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen "Yetkilendirme Ölçeği" ve Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen "Örgütsel İşleyiş Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonuçları şunlardır: Üstlerle çatışma; çalışanların gelişimi için yetkilendirilmesini (güçlendirme) ya da örgütsel işleyişin yüksek düzeyde sürdürülmesini

engelleyebilir. Yetkilendirmenin düşük olduğu durumlarda, örgütsel işleyiş (verim düzeyi) düşerken; yetkilendirmenin yüksek olduğu durumda örgütsel verim yükselmektedir. Örgüt çalışanlarının psikolojik olarak güçlendirilmeleri is verimleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Kaloç (2005, sç 38–43) gerçekleştirilen ve sınıf içi çatışma yönetimi konulu çalışmada, sınıfta çatışmaya neden olan etkenler ve bunların nasıl çözümleneceğini incelemektedir. Sınıfta meydana gelebilecek çatışmalar karşısında öğretmenin düşünmeden hareket etmesi, tepkisel davranması çatışmanın büyümesine veya bazı bireylerin görüşlerinin bastırılmasına neden olabilmektedir. İletişimden doğan çatışmaları engellemenin yolu sınıf içi kuralları birlikte belirlemektir. Araştırmacı çalışma sonucunda şu önerilerde bulunmuştur; öğrencilere düşen tüm görevler net bir şekilde belirlenmeli ve onlara tam olarak kavratılmalıdır, kaynakların etkili bir şekilde kullanılması için iyi bir planlama yapılmalıdır, iletişimde kişisel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır, öğretmen sınıfta denetmen konumunda olmalı, öğrencilerine özdenetimi kazandırmalıdır, öğrencilere empatik beceri kazandırılmalıdır ve son olarak çatışmalarda kazan/kazan ilkesi sonuna kadar benimsenmelidir.

Yiğit (1996) tarafından gerçekleştirilen ve ilköğretim okullarında yönetmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışma kaynaklarının incelendiği çalışmada okullardaki yönetici ve öğretmenlerin hangi nedenler ile çatışmaya düştükleri ve ne düzeyde uzlaştıklarının belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Ankara ili merkezi içinde seçilen okullarda görev yapan 312'si öğretmen ve 105'i yönetici olmak üzere toplam 417 eğitimciye uygulanmıştır. Veriler anketler kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir; yöneticilerle öğretmenler arasında; okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğin temizlik işleri konusunda orta düzeyde çatışma olduğu görülmüştür. Yöneticiler ile Öğretmenler arasında; eğitim araç gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, laboratuvar yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersiz olması, oyun alanı yetersizliği, boş geçen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavaboların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç gereç donanımı satın alımı, tuvaletlerin yetersizliği, dersliğin yetersizliği, öğretmene tahkikat açılması, dersliğin donatılması konularında az düzeyde çatışma bulunmuştur. Yöneticiler ile öğretmenler arasında; okuldaki harcamaların dengesiz olması, Öğretmenlerin sicil ve Özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime Öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık

işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi, dersliğin badana ve boyası konularında çok az düzeyinde çatışma bulunmuştur.

Johnson (1989) tarafından gerçekleştirilen ve öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada Johnson öğretmen çatışmasının miktarı, öğretmenlerin kullandığı çatışma yönetimi stili ve bunlara bağlı olarak öğretmenlerin okul iklimini algılaması arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çatışma miktarı ile okul iklimi arasında istatistiksel bakımından istatistiksel olarak anlamlı seviyede ve olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu yönde en güçlü ilişki öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışmalara yönelik olmuştur. Ayrıca araştırmada hükmetme stilini kullanan yöneticiler ile okul iklimi arasında olumsuz bir korelasyon belirlenmiştir (Johnson, 1989, s. 35).

Kara (1995) tarafından gerçekleştirilen ve orta dereceli okullarda görevli eğitimcilerin örgütsel çatışma ile ilgili olarak görüşlerinin değerlendirilmesinin amaçlandığı çalışmasında, orta dereceli okullarda görevli eğitimcilerin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma evreni Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki bütün orta dereceli okullardır. Araştırma sonucunda elde edilen anlamlı sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir: eğitimcilerin, örgütsel çatışmaların okula getireceği en önemli zararların neler olduğu konusunda; öğretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi ve okuldaki birlik ve beraberliğin zedelenmesini düşünmektedirler. Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okula getireceği en önemli yararların neler olduğu konusunda; öğretmenlerin birbirlerine karşı sabır göstermelerini sağlayarak demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, yönetici ve öğretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artması ve problemlerin yöneticilerce zamanında fark edilerek çözüm bulma yollarının aranmasını belirtmektedirler. Eğitimcileri; iş bölümü, kaynakların sınırlılığı, iletişim yetersizliği ve işlerdeki belirsizliği önemli çatışma kaynakları olarak algılamaktadırlar. Eğitimcileri bireylerin farklı ödüllendirilmelerini, farklı kişisel özelliklerini, imkânların ortak kullanımını da “az” çatışma kaynağı olarak algılamaktadırlar. Eğitimcileri çatışmaların çözümünde, problem çözme ve yetki kullanma yöntemlerini benimsemektedir. Eğitimcileri çatışmaların çözümünde, oylama yöntemini az kullandıklarını belirtmişlerdir. Eğitimcileri çatışmaların

çözümünde; kaçınma, yatıştırma, üçüncü tarafın hakemliği, uzlaşma ve kayıtsız kalma yöntemlerini hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Erol (2009) tarafından gerçekleştirilen ve ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada çıkan sonuca göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerinin öğretmenlerde yarattığı stress düzeylerine bakıldığında, en fazla stress yaratan stratejinin hükmetme olduğu ; daha sonra sırasıyla kaçınma, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Son olarak , Uysal (2012) tarafında gerçekleştirilen ve resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin saptanmasının amaçlandığı çalışmasında öğretmenlerin okulda çatışma yaşadıkları kişilerin daha çok veli ve öğretmenler olduğu, yaşadıkları çatışmaların konusunun olumsuz bireysel tutumlar olduğu, çatışmanın asıl nedeni incelendiğinde kaynağın saygısızlık olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma durumları incelendiğinde ise en çok bütünleştirme stratejisinin kullanıldığı görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada lise öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetimi hususunda uygulamış oldukları stratejilerin belirlenmesi amaçlanıldığından tarama yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Evren – Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2012-2013 öğretim yılında KKTC'deki devlet liselerinde görev yapan 1074 öğretmen oluşturmaktadır. Buna göre KKTC sınırları içerisinde bulunan dört ilçe (Lefkoşa, Girne Bölgesi, Güzelyurt ve Gazi Mağusa) içerisinde yer alan liselerde görev yapan öğretmenler araştırma kapsamına alınmıştır. Lise öğretmenleri evreninin tamamına ulaşılması zaman, maliyet ve kontrol bakımından güç olduğundan grup için örneklem seçilmiştir. Olasılıksız örnekleme yöntemi olan basit rastsal örnekleme yöntemi seçilmiş olup toplam 423 kişi araştırmaya dahil edilmiştir.

Tablo 1.'de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin sosyo demografik özelliklerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı.

	Sayı	Yüzde
Bölge		
Güzelyurt Bölgesi	73	17.26
Girne Bölgesi	63	14.89
Lefkoşa Bölgesi	203	47.99
G. Mağusa Bölgesi	84	19.86
Cinsiyet		
Kadın	291	68.79
Erkek	132	31.21
Mesleki Kıdem		
1-10 yıl	117	27.66
11-20 yıl	193	45.63
21 yıl ve üstü	113	26.71
Branş		
Sosyal Bilimler	157	37.12
Fen Bilimleri	113	26.71
Yabancı Dil	66	15.60
Seçmeli Dersler	87	20.57
Yaş Grubu		
30 yaş ve altı	59	13.95
31-40 yaş	186	43.97
41 ve üstü	178	42.08
Öğrenim Durumu		
Lisans	284	67.14
Lisansüstü	139	32.86
Çatışma Yön. Konusunda Kurs Alma Durumu		
Evet	93	21.99
Hayır	330	78.01
Çalışılan Okuldaki Görev Süresi		
1-4 yıl	129	30.50
5-8 yıl	92	21.75
9 yıl ve üstü	202	47.75
Toplam	423	100.00

Tablo 1. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 17.26'sının Güzelyurt bölgesinde, %14.89'unun Girne bölgesinde, %47.99'unun Lefkoşa bölgesinde ve %19.86'sın Gazi Mağusa bölgesindeki okullarda hizmet verdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin %68.79'un kadın ve %31.21'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, %27.66'sının 1-10 yıl arası süre ile öğretmenlik yaptığı, %11-20'sinin 11-20 yıl arası süreyle ve %26.71'inin 21 yıl ve üstü süre ile öğretmenlik yaptığı saptanmıştır. Öğretmenlerin %37.12'sinin sosyal

bilimler alanında ders verdikleri, %26.71'inin fen bilimleri, %15.60'ının yabancı dil ve %20.57'sinin (muhasabe, resim, müzik v.b.) seçmeli dersleri verdikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin yaş gruplarına bakıldığında % 13.95'inin 30 yaş ve altı yaş grubunda yer aldığı, %43.97'sinin 31-40 yaş arası ve %42.08'nin 41 yaş ve üstü yaş grubunda yer aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin %67.14'ünün lisans mezunu olduğu tespit edilirken, lisansüstü mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin oranı %32.86'dır. Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin 22'sinin daha önce çatışma yönetimi konusunda eğitim aldığı tespit edilirken, %78'inin çatışma yönetimi konusunda herhangi bir eğitim almadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin şu anda görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri incelendiğinde, %30.50'sinin 1-4 yıl arası süredir. %21.75'inin 5-8 yıl arası süredir ve %47.75'inin 9 yıl ve üstü süredir şuan çalıştıkları okulda görev yaptıkları saptanmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, Özgan (2006) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu içeriğinde araştırmaya katılan bireylerin cevaplandırması için görev yapılan okul, cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yaş, öğrenim durumu, çatışma yönetimi konusunda herhangi bir eğitim alıp almama durumu ve şuan görev yapılan okuldaki görev sürelerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.3.2 Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket

Özgan (2006) tarafından hazırlanan ve öğretmenlerin okullarda yaşadıkları soruları ihtiva eden ankette; öğretmenlerin çatışma yaşadıkları kişiler, çatışmanın konusu, çatışmanın asıl nedenine ilişkin bilgileri sorgulayan sorular yöneltilmiştir

3.3.3 Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Ölçek, Özgan (2006) tarafından geliştirilmiş olup toplam 41 maddeden oluşmaktadır.

Özgan (2006) tarafından geliştirilen ölçek likert tipli olup, “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sık Sık” ve “Her Zaman” ifadelerinden oluşan 5’li derecelendirme kullanılmıştır. Puanlama yapılırken; “Hiçbir Zaman”, seçeneğine 1 puan, “Nadiren” seçeneğine 2 puan, “Bazen” seçeneğine 3 puan, “Sık Sık” seçeneğine 4 puan ve “Her Zaman” seçeneğine 5 puan verilmiştir.

Ölçeğin tarafından yapılan geçerlilik güvenilirlik çalışması Özgan (2006) tarafından yapılmış olup, ölçekte özdeği 1’in üzerinde 5 faktör bulunduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %56,74’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin tamına ilişkin croanbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,90 bulunmuş, alt ölçeklere ilişkin croanbach alfa değerleri ise; bütünleştirme 0,90, kaçınma 0,84, uzlaşma 0,82, hükmetme 0,75 ve uyma 0,74 bulunmuştur.

Alt Boyutlar	Soru Sıra No:
Bütünleştirme	32.,41., 29., 18., 30., 5., 35., 27. ve 37 numaralı sorular
Kaçınma	23., 20., 7., 26., 28., 14., 24., 40., 21., 19., 6., 33. ve 39. numaralı sorular
Uzlaşma	3., 10., 15., 8.,34., 17., 12. ve 4. numaralı sorular
Hükmetme	16., 9., 31., 2., 36. ve 22. numaralı sorular
Uyma	38., 25., 11., 13. ve 1. numaralı sorular

3.4 Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olan anketin uygulamaya hazır hale getirilmesinden sonra, çalışma evreninde yer alan öğretmenlere uygulanabilmesi için, KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’na başvurularak, gerekli izin onayı alınmıştır.

Anketin dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara araştırmacı tarafından gidilerek, okul yöneticilerine bakanlıktan alınan izin onay belgesi sunulmuş, anketin amacı ve yanıtlanmasında dikkat edilecek konular ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ardından anketi uygulamaya geçilmiştir. Öğretmenler kendilerine verilen veri toplama araçlarını yanıtlamaya başlamadan önce araştırmacı tarafından araştırmanın amaçları ve anketlerin yanıtlanması konusunda bilgilendirilmişlerdir. Öğretmenlerin veri toplama araçlarını içten ve doğru bir şekilde yanıtlanmalarını sağlamak amacıyla veri toplama araçlarının üzerlerine isimlerini yazmak zorunda olmadıkları, araştırmanın gizliliği toplanan bilgilerin sadece araştırmacı tarafından okunacağı belirtilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel çözümlemesinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 15.0 for Windows Evaluation versiyonu kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda croanbach alfa katsayısı Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği geneli için 0.91 olarak tespit edilmiştir. Alt ölçekler için croanbach alfa katsayıları incelendiğinde, bütünleştirme alt ölçeği için 0.85, kaçınma alt ölçeği için 0.82, uzlaşma alt ölçeği için 0.76, hükmetme alt ölçeği için 0.72 ve uyma alt ölçeği için 0.66 olduğu saptanmış ve ölçek güvenilir kabul edilmiştir.

İstatistiksel çözümlemelerde kullanılacak hipotez testlerini belirlemek amacıyla veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek için normallik testlerinden Kolmogrov-Smirnov testi uygulanmıştır. Testin sonucunda veri setinin normal dağıldığı tespit edilmiş ve parametrik hipotez testleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin(cinsiyet, yaş grubu, mesleki kıdem v.b.) ve görev yaptıkları okullardaki çatışma durumlarının (çatışma yaşadıkları kişi, çatışma nedeni, çatışma sonunu moral ve iş performansı v.b.) belirlenmesinde frekans tabloları kullanılmıştır.

Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne vermiş oldukları yanıtları tespit etmek için alt ölçekler bazında her soruya vermiş oldukları puanlar

için frekans tabloları ve alt ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri içeren betimsel istatistikler verilmiştir.

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'ne vermiş oldukları yanıtların karşılaştırılmasında parametrik hipotez testleri olan t testi (Student t test) ve Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca ölçek genel toplam puanı ve alt ölçek toplam puanları arası ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

Son olarak öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okullarda yaşadıkları çatışma yaşama durumlarını belirlemek amacıyla Ki Kare testi (Chi Square) kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

‘Lise öğretmenleri, a)okullarda en çok kimlerle çatışma yaşamaktadır ?, b)yaşadıkları çatışmaların konusu nedir ?, c) yaşadıkları çatışmaların nedeni nedir ?’ şeklinde ifade edilen birinci alt probleme ait bulgular :

Tablo 2.’de araştırmaya katılan öğretmenlerin çatışma yaşadıkları kişilere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Çatışma Yaşadıkları Kişilere Göre Dağılımı.

	Sayı	Yüzde
Çatışma Yaşanılan Kişi		
Müdür	78	18.44
Müdür Yrd.	55	13.00
Öğretmen	104	24.59
Hizmetli	8	1.89
Öğrenci	119	28.13
Veli	24	5.67
Çatışma Yaşamadım	35	8.27
Toplam	423	100.00

Tablo 2. İncelendiğinde öğretmenlerin %18.44’ünün müdür, %13’ünün müdür yardımcısı, %24.59’unun öğretmen arkadaşları, %28.13’ünün öğrenciler ve %5.67’sinin veliler ile çatışma yaşadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin %8.27’sinin ise herhangi biri ile çatışma yaşamadığı saptanmıştır.

Lise öğretmenleri en fazla çatışmayı öğrenci ve meslektaşları ile yaşarken, en az çatışmayı ise hizmetli ve velilerle yaşamaktadırlar. Lise öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmaların nedenlerine bakıldığında ilk sıralarda İletişim yetersizliği/bozukluğu, baskı, kendini ispatlama çabası, ve taraflı davranma, gruplaşma yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında Lise öğretmenlerinin öğrencilerle yeterli iletişim kuramadıklarından dolayı çatışmalar yaşadıkları söylenebilir. Lise öğretmenlerinin meslektaşları ile yaşadıkları

çatışmaların nedeni aralarında yaşanan rekabetin büyük boyutta olmasından kaynaklanmış olabilir.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların asıl kaynağının dağılımı Tablo 3.'te verilmiştir.

Tablo 3. Çatışma Yaşayan Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Konularına Göre Dağılımı.

	Sayı	Yüzde
Çatışmanın Asıl Konusu		
Görev Dağılımı	65	15.37
Parasal konular	3	0.71
Sınıf içi öğretim teknikleri	28	6.62
Sınıf dışı öğretim teknikleri	9	2.13
Ödül ve ceza verme	5	1.18
Güç ve yetki kullanımı	29	6.86
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	22	5.20
Siyasi konular ve sendikal faaliyetler	6	1.42
Olumsuz bireysel tutumlar	65	15.37
Okul içinde sigara içme	1	0.24
Sınıf geçme ve not verme	19	4.49
Mevzuatla ilgili konular	8	1.89
Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler	7	1.65
Öğrenci davranışları	69	16.31
Kılık-kıyafet	10	2.36
Tayin	3	0.71
Müfredat	4	0.95
Okul ve sınıf temizliği	4	0.95
Keyfi uygulamalar	31	7.33
Toplam	388	91.73

Öğretmenlerin %15.37'si çatışmanın asıl sebebinin görev dağılımı, %6.62'si sınıf içi öğretim teknikleri, %5.20'si geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma, %15.37'si olumsuz bireysel tutumlar, %16.31'i öğrenci davranışları ve %7.33'ü keyfi uygulamalar olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3. incelendiğinde, lise öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları konular arasında en önemli olanların; öğrenci davranışları, olumsuz bireysel tutumlar ve görev dağılımı

olduğu görülmektedir. Okulda yaşanan çatışmalara en çok öğrenci davranışlarının neden olması, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki iletişim kopukluğunun önemli bir boyutta olduğunun göstergesi olabilir. Ayrıca öğretmenler görev dağılımının adil olmadığını düşündükleri için kendi aralarında çatışma yaşıyor olabilirler.

Tablo 4.'te araştırma kapsamına alınan öğretmenleri yaşadıkları çatışmaların nedenine göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4. Çatışma Yaşayan Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmaların Nedenine Göre Dağılımı.

	Sayı	Yüzde
Çatışmanın Nedeni		
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	33	7.80
Baskı, kendini kanıtlama çabası	75	17.73
İletişim yetersizliği/bozukluğu	80	18.91
Tarafli davranma, gruplaşma	60	14.18
Yaşam biçimi, siyasi farklılıklar	1	0.24
Yasalara uymayan beklenti ve istekler	6	1.42
Kaynak ve mekan eksikliği	1	0.24
Ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları	10	2.36
Verilen işi hafife alma, savsaklama	11	2.60
Çıkarıcılık, yaranma	2	0.47
Görev ve yetkileri bilmeme	7	1.65
Haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı	8	1.89
Asılsız suçlama	1	0.24
Saygısızlık	40	9.46
Gücü test etme	1	0.24
Kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi	2	0.47
Toplam	388	91.73

Öğretmenlerin %7.80'i çatışmanın kaynağı olarak bilgi, eğitim ve kültür farklılıklarını, %17.73'ü baskı, kendini kanıtlama çabası, %18.91'i iletişim yetersizliği yada iletişim bozukluğu, %14.18'i tarafli davranma, gruplaşma ve %9.46'sı saygısızlığı göstermektedir.

Tablo 4. incelendiğinde çatışmaların; iletişim yetersizliği/bozukluğu, baskı, kendini ispatlama çabası, tarafli davranma, gruplaşma, saygısızlık ve bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları nedenlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları

çatışmalarda, verilen işi hafife alma, savsaklama, çıkarıcılık, yaranma, haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı, görev ve yetkilerini bilmeme, kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi, ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları, asılsız suçlama, gücü test etme, yasalara uymayan istek ve beklentiler, yaşam biçimi, siyasi farklılıklar ve kaynak ve mekân eksikliği nedenlerinin yüzdelik oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Genel olarak birinci alt problemdeki bulgular alanyazında ilgili araştırmalarla karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

Karip (1999) tarafından gerçekleştirilen ve okullarda çatışma yönetimi ile ilgili konulu araştırmasında, araştırmaya katılan çalışma grubunun büyük çoğunluğunu oluşturan öğretmenlerin yaklaşık %60'ının okul müdürleriyle çatışma yaşadıkları ve buna müdür yardımcılılarıyla yaşanan çatışmalar da ilave edildiğinde öğretmenlerin yaklaşık %68'inin kendilerini önemli derecede etkileyen çatışmalar yaşadıkları görülmüştür. Yapılan araştırmada ise öğretmenlerin %18.44'ünün müdür, %13'ünün müdür yardımcısı, %24.59'unun öğretmen arkadaşları, %28.13'ünün öğrenciler ve %5.67'sinin veliler ile çatışma yaşadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin %8.27'sinin ise herhangi biri ile çatışma yaşamadığı saptanmıştır. Araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin çatışma yaşadıkları kişilerin tamamen farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da Türkiye ve KKTC de yaşayan insanların arasındaki kültür farklılığından kaynaklanmış olabilir.

Uysal (2012) tarafından gerçekleştirilen ve resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin saptanmasının amaçlandığı çalışmada, yaşadıkları çatışmaların konusunun olumsuz bireysel tutumlar olduğu, çatışmanın asıl nedeni incelendiğinde kaynağın saygısızlık olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmada yaşanan çatışmaların konularında ve nedenlerinde farklılık görülmüştür. Öğretmenlerinin en fazla çatışma yaşadıkları konuların başında öğrenci davranışları, yaşadıkları çatışmalarda en etkili olan nedenlerin başında ise iletişim yetersizliği/bozukluğu gelmektedir. Bu fark Uysal (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın ilköğretim okulu öğretmenlerine, bu çalışmanın ise lise öğretmenlerine uygulanmış olmasından kaynaklanmış olabilir.

‘ Lise öğretmenlerinin çatışma durumları demografik (cinsiyet, mesleki kıdem, brans, yaş, öğrenim durumu, görev bölgeleri , eğitim alma durumu ve çalıştıkları okuldaki görev süreleri) özelliklerine göre farklılık göstermekte midir? ‘şeklinde ifade edilen ikinci alt probleme ait bulgular :

Tablo 5. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	Güzelyurt Bölgesi		Girne Bölgesi		Lefkoşa Bölgesi		G. Mağusa Bölgesi		Ki Kare p	
	n	%	n	%	n	%	n	%	Ki	p
Çatışma Yaşanılan Kişi										
Müdür	16	26,67	8	15,38	33	19,08	21	29,58	14,19	0,12
Müdür Yrd.	11	18,33	11	21,15	21	12,14	12	16,90		
Öğretmen	13	21,67	15	28,85	63	36,42	13	18,31		
Öğrenci	20	33,33	18	34,62	56	32,37	25	35,21		
Toplam	60	100,00	52	100,00	173	100,00	71	100,00		
Çatışmanın Asıl Konusu										
Görev Dağılımı	13	25,00	12	25,00	25	17,73	15	25,42	17,55	0,49
Güç ve yetki kullanımı	6	11,54	4	8,33	13	9,22	6	10,17		
Geç gelme, görev gelme ve izin alma	3	5,77	6	12,50	10	7,09	3	5,08		
Olumsuz bireysel tutumlar	7	13,46	9	18,75	42	29,79	7	11,86		
Sınıf geçme ve not verme	3	5,77	3	6,25	9	6,38	4	6,78		
Öğrenci davranışları	14	26,92	12	25,00	27	19,15	16	27,12		
Keyfi uygulamalar	6	11,54	2	4,17	15	10,64	8	13,56		
Toplam	52	100,00	48	100,00	141	100,00	59	100,00		
Çatışmanın Nedeni										
Yetersizlik-bilgisizlik	10	17,54	11	20,00	16	10,13	13	19,12	25,00	0,05*
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	3	5,26	8	14,55	16	10,13	6	8,82		
Baskı, kendini kanıtlama çabası	11	19,30	5	9,09	41	25,95	18	26,47		
İletişim yetersizliği/bozukluğu	14	24,56	17	30,91	30	18,99	19	27,94		
Tarafı davranma, gruplaşma	9	15,79	11	20,00	32	20,25	8	11,76		
Saygısızlık	10	17,54	3	5,45	23	14,56	4	5,88		

Toplam

57

100,00

55

100,00

158

100,00

68

100,00

Tablo 5.'te araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yer aldığı bölgelere göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların buldukları bölgelere göre çatışma yaşadıkları kişiler, çatışma konuları ve çatışmanın nedeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0,05$).

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların buldukları bölgelere göre yaşadıkları çatışmanın nedenine ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında bölgelere göre öğretmenlerin çatışmanın nedenine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Güzelyurt, Girne ve G.Mağusa Bölgesindeki öğretmenler çatışmanın nedeni olarak en çok iletişim yetersizliği/bozukluğu'nu belirtirken, Lefkoşa bölgesindeki öğretmenler çatışmanın nedenini en çok baskı,kendini kanıtlama çabası olarak belirtmişlerdir. Bu da Lefkoşa Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin arasındaki rekabetin daha yüksek boyutta olmasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca Güzelyurt bölgesi ve Lefkoşa Bölgesi en az yaşadıkları çatışma nedeni olarak bilgi,eğitim ve kültür farkı, G.Mağusa ve Girne Bölgesi ise en az yaşadıkları çatışma nedeni olarak taraflı davranma,gruplaşma olarak belirtmişlerdir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	Kadın		Erkek		Toplam		Ki Kare	p
	n	%	n	%	n	%		
Çatışma Yaşanılan Kişi								
Müdür	51	20,32	27	25,71	78	21,91	8,74	0,03**
Müdür Yrd.	41	16,33	14	13,33	55	15,45		
Öğretmen	65	25,90	39	37,14	104	29,21		
Öğrenci	94	37,45	25	23,81	119	33,43		
Toplam	251	100,00	105	100,00	356	100,00		
Çatışmanın Asıl Konusu								
Görev Dağılımı	49	22,07	16	20,51	65	21,67	11,95	0,06
Güç ve yetki kullanımı	23	10,36	6	7,69	29	9,67		
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	12	5,41	10	12,82	22	7,33		
Olumsuz bireysel tutumlar	43	19,37	22	28,21	65	21,67		
Sınıf geçme ve not verme	13	5,86	6	7,69	19	6,33		
Öğrenci davranışları	59	26,58	10	12,82	69	23,00		
Keyfi uygulamalar	23	10,36	8	10,26	31	10,33		
Toplam	222	100,00	78	100,00	300	100,00		
Çatışmanın Kaynağı								
Yetersizlik-bilgisizlik	30	12,99	20	18,69	50	14,79	8,70	0,12
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	18	7,79	15	14,02	33	9,76		
Baskı, kendini kanıtlama çabası	55	23,81	20	18,69	75	22,19		
İletişim yetersizliği/bozukluğu	59	25,54	21	19,63	80	23,67		
Tarafli davranma, gruplaşma	38	16,45	22	20,56	60	17,75		
Saygısızlık	31	13,42	9	8,41	40	11,83		
Toplam	231	100,00	107	100,00	338	100,00		

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6’da araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yaşadıkları kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. ($p < 0,05$) Erkek öğretmenler çoğunlukla meslektaşları ile çatışma yaşarken, kadın öğretmenler daha çok öğrenciler ile çatışma yaşamaktadırlar. Bu durumun oluşmasında erkeklerin kişilik yapısı sonucu meslektaşlarına karşı tepkilerini daha açıkça belirtmesinden kaynaklanabilir. Bayan öğretmenlerin öğrencileriyle daha çok çatışmalarının nedeni erkek öğretmenlere göre daha duygusal olması ve olayları yönetirken daha duygusal davranmaları olabilir. Erkek ve Kadın öğretmenlerin en az çatışma yaşadıkları kişinin ise Müdür Yrd.’sı olması Öğretmenler ile Müdür Yrd.’cısının karşılıklı fikir alışverişinde buldukları ve ortak bir noktada anlaştıklarından ve aralarındaki iletişimin iyi olmasından kaynaklanmış olabilir.

Tablo 7.'de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	1-10 yıl		11-20 yıl		21 yıl ve üstü		Toplam		Ki Kare	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Çatışma Yaşanılan Kişi										
Müdür	19	20,65	31	18,67	28	28,57	78	21,91	10,96	0,09
Müdür Yrd.	13	14,13	25	15,06	17	17,35	55	15,45		
Öğretmen	20	21,74	55	33,13	29	29,59	104	29,21		
Öğrenci	40	43,48	55	33,13	24	24,49	119	33,43		
Toplam	92	100,00	166	100,00	98	100,00	356	100,00		
Çatışmanın Asıl Konusu										
Görev Dağılımı	19	25,00	36	26,47	10	15,15	65	23,38	17,51	0,06
Güç ve yetki kullanımı	4	5,26	14	10,29	11	16,67	29	10,43		
Olumsuz bireysel tutumlar	15	19,74	33	24,26	17	25,76	65	23,38		
Sınıf geçme ve not verme	6	7,89	7	5,15	6	9,09	19	6,83		
Öğrenci davranışları	27	35,53	31	22,79	11	16,67	69	24,82		
Keyfi uygulamalar	5	6,58	15	11,03	11	16,67	31	11,15		
Toplam	76	100,00	136	100,00	66	100,00	278	100,00		
Çatışmanın Kaynağı										
Yetersizlik-bilgisizlik	15	16,67	23	14,74	12	13,04	50	14,79	14,92	0,13
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	4	4,44	20	12,82	9	9,78	33	9,76		
Baskı, kendini kanıtama çabası	20	22,22	29	18,59	26	28,26	75	22,19		
İletişim yetersizliği/bozukluğu	27	30,00	32	20,51	21	22,83	80	23,67		
Tarafli davranma, gruplaşma	10	11,11	35	22,44	15	16,30	60	17,75		
Saygısızlık	14	15,56	17	10,90	9	9,78	40	11,83		
Toplam	90	100,00	156	100,00	92	100,00	338	100,00		

Tablo 7. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma yaşadıkları kişiler, çatışma konuları, çatışmanın kaynağı çatışma sonucu moral ve performanslarının etkilenmesi ve çatışma sonrası karşı tarafın moral ve performansının etkilenmesi durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0,05$). Bu sonuca bakarak çatışma için mesleki kıdem önemli değil diyebiliriz.

1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler en çok çatışmayı öğrencileriyle, 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler en çok çatışmayı öğrencileri ve kendi meslektaşları ile, 21 yıl ve üstü yıllar arası görev yapan öğretmenler ise en çok çatışmayı kendi meslektaşları ile yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin tecrübe kazandıkça öğrencileriyle yaşadıkları çatışmaların azalması ve çatışma yaşadıkları kişinin kendi meslektaşları olması, öğretmenlerin zaman içinde öğrencilerle iletişim kurdukları ve çatışmaları yönetmekte daha başarılı oldukları, kendi meslektaşları ile aralarında ise bir rekabet ortamı oluştuğu söylenebilir.

1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin en çok 'öğrenci davranışları', 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin en çok 'görev dağılımı' ve 21 yıl ve üstü yıllar arası görev yapan öğretmenlerin ise en çok olumsuz bireysel tutumlar konusundan dolayı çatışma

yaşadıkları görülmektedir. 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenler, görev dağılımı konusunda okul müdürlerinin adil davranmadığını düşünmelerinden dolayı görev dağılımı konusunda daha fazla çatışma yaşıyor olabilirler. Lise öğretmenlerinin çalıştıkları yıllara göre yaşadıkları çarışmaların nedenine baktığımız zaman; 1-10 arası görev yapan öğretmenler en çok iletişim yetersizliği/bozukluğu, 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenler en çok taraflı davranma,gruplaşma ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler ise en çok baskı,kendini kanıtlama çabası, nedeniyle çatışma yaşamaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre en az çatışmayı ise bilgi,eğitim ve kültür farklılıkları ve saygısızlık nedenleri ile yaşamaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Branşlara Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		Yabancı Dil		Seçmeli Dersler		Ki	
	n	%	n	%	n	%	n	%	Kare	p
Çatışma Yaşanılan Kişi										
Müdür	27	20,30	19	20,21	10	17,54	22,00	30,56	9,95	0,35
Müdür Yrd.	20	15,04	10	10,64	11	19,30	14,00	19,44		
Öğretmen	36	27,07	33	35,11	17	29,82	18,00	25,00		
Öğrenci	50	37,59	32	34,04	19	33,33	18,00	25,00		
Toplam	133	100,00	94	100,00	57	100,00	72,00	100,00		
Çatışmanın Asıl Konusu										
Görev Dağılımı	30	26,55	14	18,42	9	20,00	12,00	18,18	14,68	0,68
Güç ve yetki kullanımı	10	8,85	6	7,89	4	8,89	9,00	13,64		
Geç gelme, görevde gelmeme ve izin alma	5	4,42	8	10,53	3	6,67	6,00	9,09		
Olumsuz bireysel tutumlar	26	23,01	17	22,37	7	15,56	15,00	22,73		
Sınıf geçme ve not verme	8	7,08	5	6,58	2	4,44	4,00	6,06		
Öğrenci davranışları	27	23,89	19	25,00	13	28,89	10,00	15,15		
Keyfi uygulamalar	7	6,19	7	9,21	7	15,56	10,00	15,15		
Toplam	113	100,00	76	100,00	45	100,00	66,00	100,00		
Çatışmanın Kaynağı										
Yetersizlik-bilgisizlik	15	11,72	16	18,39	6	11,11	13,00	18,84	19,00	0,21
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	18	14,06	6	6,90	3	5,56	6,00	8,70		
Baskı, kendini kanıtlama çabası	28	21,88	24	27,59	10	18,52	13,00	18,84		
İletişim yetersizliği/bozukluğu	30	23,44	14	16,09	18	33,33	18,00	26,09		
Tarafli davranma, gruplaşma	20	15,63	15	17,24	9	16,67	16,00	23,19		
Saygısızlık	17	13,28	12	13,79	8	14,81	3,00	4,35		
Toplam	128	100,00	87	100,00	54	100,00	69,00	100,00		

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin görev yaptıkları branşlara göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması Tablo 8.'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları branşlara göre çatışma yaşadıkları kişiler, çatışma konuları, çatışmanın kaynağı çatışma sonucu moral ve performanslarının etkilenmesi ve çatışma sonrası karşı tarafın moral ve performansının etkilenmesi durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0,05$) Yani çatışma için branş önemli değil diyebiliriz.

Tablo 8. incelendiğinde Fen bilimleri ve Yabancı Dil öğretmenleri en çok çatışmayı öğrenciler ile yaşarken en az çatışmayı ise müdür ve müdür yrd.cısı ile yaşamaktadırlar. Lise öğrencilerinin yaşlarından dolayı zor kontrol altında tutulması sınıf içi ve sınıf dışı etkinliklerde çatışma yaşanmasına neden olabilir. Sosyal Bilimler öğretmenleri ise en çok çatışmayı meslektaşları ile, en az çatışmayı ise Müdür'le yaşamaktadırlar. Seçmeli Dersler öğretmenleri ise en çok çatışmayı müdür'le en az çatışmayı ise müdür yrd.cısı ile yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin yaptıkları işler hakkında müdürlere bilgi verme ve danışma zorunluluğunun olması ve bu zorunluluk sonucunda çeşitli görüş ayrılıklarının ortaya çıkması müdürlerle yaşanan çatışmanın nedeni olabilir.

Sosyal bilimler ve Yabancı Dil öğretmenlerinin en çok öğrenci davranışları konusundan dolayı ,Fen Bilimleri öğretmenleri en çok görev dağılımı konusunda, Seçmeli Dersler öğretmenleri ise en çok olumsuz bireysel tutumlar konusunda çatışma yaşamaktadırlar. Sosyal Bilimler, Yabancı Dil ve Seçmeli Dersler öğretmenleri en az çatışmayı sınıf geçme ve not verme konusunda yaşarken, Fen Bilimleri öğretmenleri ise en az çatışmayı geç gelme,göreve gelmeme ve izin alma konusunda yaşamaktadırlar.

Fen Bilimleri, Yabancı Dil ve Seçmeli dersler öğretmenleri en çok iletişim yetersizliği/ bozukluğu nedeni ile çatışma yaşarken, Sosyal Bilimler öğretmenleri en çok baskı/kendini kanıtlama çabası nedeni ile çatışma yaşamaktadırlar. Fen Bilimleri öğretmenleri en az yetersizlik-bilgisizlik nedeni ile , Sosyal Bilimler ve Yabancı Dil öğretmenleri en az bilgi,eğitim ve kültür farklılıkları nedeni ile ve Seçmeli Dersler öğretmenleri ise en az saygısızlık nedeni ile çatışma yaşamaktadırlar.

Tablo 9.'da araştırmaya katılan alınan öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	30 yaş ve altı		31-40 yaş		41 yaş ve üstü		Toplam		Ki	
	n	%	n	%	n	%	n	%	Kare	p
Çatışma Yaşanılan Kişi										
Müdür	3	6,52	37	24,03	38	24,36	78	21,91	17,82	0,01*
Müdür Yrd.	12	26,09	18	11,69	25	16,03	55	15,45		
Öğretmen	8	17,39	48	31,17	48	30,77	104	29,21		
Öğrenci	23	50,00	51	33,12	45	28,85	119	33,43		
Toplam	46	100,00	154	100,00	156	100,00	356	100,00		
*Çatışmanın Asıl Konusu										
Görev Dağılımı			34	25,00	21	16,54	55	20,91		
Güç ve yetki kullanımı			13	9,56	15	11,81	28	10,65		
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma			6	4,41	16	12,60	22	8,37		
Olumsuz bireysel tutumlar			27	19,85	33	25,98	60	22,81	10,13	0,12
Sınıf geçme ve not verme			10	7,35	7	5,51	17	6,46		
Öğrenci davranışları			30	22,06	22	17,32	52	19,77		
Keyfi uygulamalar			16	11,76	13	10,24	29	11,03		
Toplam			136	100,00	127	100,00	263	100,00		
*Çatışmanın Kaynağı										
Yetersizlik-bilgisizlik			19	12,42	18	12,95	37	12,67		
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları			17	11,11	14	10,07	31	10,62		
Baskı, kendini kanıtlama çabası			32	20,92	35	25,18	67	22,95		
İletişim yetersizliği/bozukluğu			37	24,18	30	21,58	67	22,95	1,13	0,95
Tarafli davranma, gruplaşma			32	20,92	26	18,71	58	19,86		
Saygısızlık			16	10,46	16	11,51	32	10,96		
Toplam			153	100,00	139	100,00	292	100,00		

*30 yaş ve altı analize dahil edilmemiştir.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma konuları, çatışmanın kaynağı çatışma sonucu moral ve performanslarının etkilenmesi ve çatışma sonrası karşı tarafın moral ve performansının etkilenmesi durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$)

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yaşadıkları kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$) 30 yaş ve altındaki öğretmenler en çok öğrenciler ile çatışma yaşarken, 30 yaş üzerinden ki meslektaşları diğer öğretmen arkadaşları ve müdürler ile çatışma yaşamaktadır. Tablo 9. incelendiğinde, 30 yaş ve altındaki öğretmenler en çok öğrenciler ile çatışma yaşarken, 30 yaş üzerindeki meslektaşları diğer öğretmen arkadaşları ve müdürler ile çatışma yaşamaktadır. 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin yaşlarından dolayı öğrenciler üzerinde güç ve yetkilerini yeterince kullanamamaları ve bunun sonucunda öğrencilerle ilişkilerinin olumsuz yönde etkilenmesi bu durumun oluşumunda etkili olabilir.

31-40 yaş Lise öğretmenlerinin en çok görev dağılımı ve öğrenci davranışları konusunda çatışma yaşadığı görülmektedir. Bu sonucun alınmasında, öğretmenlerin çeşitli konularda öğrencilerle ve müdürle oluşan fikir ayrılıklarından doğan anlaşmazlıkların olması etkili olabilir. 31-40 yaş öğretmenler ise en çok olumsuz bireysel tutumlar konusunda çatışma yaşamaktadırlar. 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler en az geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma konusunda yaşarken, 41 yaş ve üstü öğretmenler en az çatışmayı sınıf geçme ve not verme konusunda yaşamaktadırlar.

Lise öğretmenlerinin yaş guruplarına göre çatışma nedenleri incelendiğinde, lise öğretmenlerinin yaşları ne olursa olsun bütün öğretmenlerin en çok iletişim yetersizliği/bozukluğu nedeni ile çatışma yaşadığı görülmektedir. Bu sonucun alınmasında, öğretmenlerin öğrencilerle ve kendi meslektaşları ile aralarında algı ve fikir ayrılıklarından doğan anlaşmazlıkların olması ve bunu aralarında görüşüp bir çözüme ulaştırabilecek yeterli iletişimin olmaması neden olabilir.

Tablo 10.'da araştırmaya katılan alınan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	Lisans		Lisansüstü		Toplam		Ki	
	n	%	n	%	n	%	Kare	P
Çatışma Yaşanılan Kisi								
Müdür	55	22,63	23	20,35	78	21,91	2,68	0,44
Müdür Yrd.	37	15,23	18	15,93	55	15,45		
Öğretmen	65	26,75	39	34,51	104	29,21		
Öğrenci	86	35,39	33	29,20	119	33,43		
Toplam	243	100,00	113	100,00	356	100,00		
Çatışmanın Asıl Konusu								
Görev Dağılımı	43	21,83	22	21,36	65	21,67	4,31	0,63
Güç ve yetki kullanımı	21	10,66	8	7,77	29	9,67		
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	16	8,12	6	5,83	22	7,33		
Olumsuz bireysel tutumlar	43	21,83	22	21,36	65	21,67		
Sınıf geçme ve not verme	10	5,08	9	8,74	19	6,33		
Öğrenci davranışları	47	23,86	22	21,36	69	23,00		
Keyfi uygulamalar	17	8,63	14	13,59	31	10,33		
Toplam	197	100,00	103	100,00	300	100,00		
Çatışmanın Kaynağı								
Yetersizlik-bilgisizlik	31	13,72	19	16,96	50	14,79	3,09	0,69
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	25	11,06	8	7,14	33	9,76		
Baskı, kendini kanıtlama çabası	50	22,12	25	22,32	75	22,19		
İletişim yetersizliğı/bozukluğı	57	25,22	23	20,54	80	23,67		
Tarafli davranma, gruplaşma	38	16,81	22	19,64	60	17,75		
Saygısızlık	25	11,06	15	13,39	40	11,83		
Toplam	226	100,00	112	100,00	338	100,00		

Tablo 10. incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre çatışma yaşadıkları kişiler, çatışma konuları, çatışmanın kaynağı çatışma sonucu moral ve performanslarının etkilenmesi ve çatışma sonrası karşı tarafın moral ve performansının etkilenmesi durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$). Dolayısı ile Çatışma için Öğretmenlerin eğitim durumu önemli değıl diyebiliriz.

Lisans ve Lisans üstü öğretmenler en fazla çatışmayı öğrencilerle ve kendi meslektaşları ile yaşarken en az çatışmayı ise müdür yrd. ile yaşamaktadırlar. Yaşadıkları çatışma konusunun ise görev dağılımı ve olumsuz bireysel tutumlar olarak belirtmişlerdir. Bunun nedinin de baskı,ikendini kanıtlama çabası ve iletişim yetersizliğı/bozukluğı olduğı görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumlarına göre çatışma durumlarının karşılaştırılması Tablo 11.'de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Konusunda Eğitim Alma Durumlarına Göre Çatışma Durumlarının Karşılaştırılması

	Eğitim Alan		Eğitim Almayan		Toplam		Ki Kare	p
	n	%	n	%	n	%		
Çatışma Yaşanılan Kişi								
Müdür	23	27,06	55	20,30	78	21,91	8,11	0,04*
Müdür Yrd.	17	20,00	38	14,02	55	15,45		
Öğretmen	27	31,76	77	28,41	104	29,21		
Öğrenci	18	21,18	101	37,27	119	33,43		
Toplam	85	100,00	271	100,00	356	100,00		
Çatışmanın Asıl Konusu								
Görev Dağılımı	18	25,35	47	20,52	65	21,67	7,48	0,28
Güç ve yetki kullanımı	8	11,27	21	9,17	29	9,67		
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	5	7,04	17	7,42	22	7,33		
Olumsuz bireysel tutumlar	19	26,76	46	20,09	65	21,67		
Sınıf geçme ve not verme	2	2,82	17	7,42	19	6,33		
Öğrenci davranışları	10	14,08	59	25,76	69	23,00		
Keyfi uygulamalar	9	12,68	22	9,61	31	10,33		
Toplam	71	100,00	229	100,00	300	100,00		
Çatışmanın Kaynağı								
Yetersizlik-bilgisizlik	13	17,33	37	14,07	50	14,79	1,30	0,94
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	7	9,33	26	9,89	33	9,76		
Baskı, kendini kanıtlama çabası	16	21,33	59	22,43	75	22,19		
İletişim yetersizliği/bozukluğu	17	22,67	63	23,95	80	23,67		
Tarafli davranma, gruplaşma	15	20,00	45	17,11	60	17,75		
Saygısızlık	7	9,33	33	12,55	40	11,83		
Toplam	75	100,00	263	100,00	338	100,00		

Tablo 11. incelendiğinde öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumlarına göre çatışma yaşadıkları kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Çatışma yönetimi konusunda eğitim almayan öğretmenler en çok öğrencilerle çatışma yaşarken, çatışma yönetimi konusunda eğitim almış öğretmenler öğrenciler ile pek fazla çatışma yaşamamaktadır. Çatışma yönetimi konusunda eğitim alan öğretmenler öğrencilerle yaşanan çatışmaları , bu konuda eğitim almayan öğretmenlere göre daha iyi yönettiklerinden dolayı bu sonuç çıkmış olabilir..

Çatışma yönetimi konusunda eğitim alan lise öğretmenleri , bu konuda eğitim almayan öğretmenlere göre kendi meslektaşları ile daha fazla çatışma yaşamaktadırlar. Eğitim alan lise öğretmenleri sahip oldukları genel bilgi birikimine ve mesleki bilgilerine bağlı olarak yeterli olduklarına inanmalarından dolayı eğitim almayan öğretmenlerin yaptığı işleri yetersiz olarak algılamaları çatışma yaşanmasına neden olabilir.

Eğitim alan 6đretmenlerin en çok olumsuz bireysel tutumlar ,eğitim almayan 6đretmenlerin ise en çok 6đrenci davranışlarından dolayı çatışma yaşadıkları g6r6lmektedir. Ayrıca eğitim alan ve eğitim almayan 6đretmenler en çok iletişim yetersizliği/bozukluğu nedeniyle çatışma yaşamaktadır.

Tablo 12.'de araştırmaya katılan alınan öğretmenlerin şuanda çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre çatışma yaşama durumlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin şuanda çalıştıkları Okuldaki Görev Sürelerine Göre atışma Durumlarının Karşılaştırılması

	1-4 yıl		5-8yıl		9 yıl ve üstü		Toplam		Ki	
	n	%	n	%	n	%	n	%	Kare	p
Çatışma Yaşanılan Kişi										
Müdür	20	18,69	14	18,18	44	25,58	78	21,91	8,76	0,19
Müdür Yrd.	17	15,89	10	12,99	28	16,28	55	15,45		
Öğretmen	25	23,36	26	33,77	53	30,81	104	29,21		
Öğrenci	45	42,06	27	35,06	47	27,33	119	33,43		
Toplam	107	100,00	77	100,00	172	100,00	356	100,00		
atışmanın Asıl Konusu										
Görev Dağılımı	22	23,40	14	22,58	29	20,14	65	21,67	15,35	0,22
Güç ve yetki kullanımı	10	10,64	5	8,06	14	9,72	29	9,67		
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	5	5,32	7	11,29	10	6,94	22	7,33		
Olumsuz bireysel tutumlar	15	15,96	9	14,52	41	28,47	65	21,67		
Sınıf geçme ve not verme	6	6,38	2	3,23	11	7,64	19	6,33		
Öğrenci davranışları	28	29,79	17	27,42	24	16,67	69	23,00		
Keyfi uygulamalar	8	8,51	8	12,90	15	10,42	31	10,33		
Toplam	94	100,00	62	100,00	144	100,00	300	100,00		
atışmanın Kaynağı										
Yetersizlik-bilgisizlik	16	15,38	13	17,81	21	13,04	50	14,79	6,58	0,76
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	8	7,69	8	10,96	17	10,56	33	9,76		
Baskı, kendini kanıtlama çabası	26	25,00	13	17,81	36	22,36	75	22,19		
İletişim yetersizliği/bozukluğu	26	25,00	20	27,40	34	21,12	80	23,67		
Tarafli davranma, gruplaşma	14	13,46	11	15,07	35	21,74	60	17,75		
Saygısızlık	14	13,46	8	10,96	18	11,18	40	11,83		
Toplam	104	100,00	73	100,00	161	100,00	338	100,00		

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin şuanda çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre çatışma yaşadıkları kişiler,çatışma konuları, çatışmanın kaynağı çatışma sonucu moral ve performanslarının etkilenmesi ve çatışma sonrası karşı tarafın moral ve performansının etkilenmesi durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$).

Çalıştıkları okullardaki görev süreleri 8 yıl ve daha az olan öğretmenlerin, en çok öğrenci davranışları konusunda çatışma yaşadıkları görölmektedir. Tablo 12.de göröldüğu gibi bu gruptaki öğretmenler en fazla iletişim yetersizliği/bozukluğu ve baskı,kendini kanıtlama çabası nedenleriyle çatışma yaşayabilirler. Ayrıca görev süreleri 8 yıl ve daha az olan öğretmenler en çok öğrencilerle, görev süreleri 9 yıl ve üstü olan öğretmenler ise en çok kendi meslektaşları ile çatışma yaşamaktadır. Ayrıca tüm öğretmenlerin en az çatışma yaşadıkları kişinin Müdür yrd. olması ,müdür yrd.'nın açık fikirli, öğretmenlerin sorunlarına duyarlı ve iletişim kabiliyetinin yüksek olmasından kaynaklanabilir.

‘Lise öğretmenleri hangi çatışma yönetimi stratejilerini daha çok kullanmaktadırlar?’ şeklinde ifade edilen üçüncü alt probleme ait bulgular:

Tablo 13.’te araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin bütünleştirme alt ölçeğinden yer alan sorulara verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Bütünleştirme Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sık Sık		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.	7	1,65	14	3,31	49	11,58	158	37,35	195	46,10
Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.	4	0,95	18	4,26	77	18,20	194	45,86	130	30,73
Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	1	0,24	16	3,78	52	12,29	169	39,95	185	43,74
Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.	5	1,18	23	5,44	51	12,06	185	43,74	159	37,59
Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.	3	0,71	18	4,26	75	17,73	193	45,63	134	31,68
Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.	9	2,13	13	3,07	71	16,78	194	45,86	136	32,15
Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.	17	4,02	35	8,27	107	25,30	163	38,53	101	23,88
Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.	7	1,65	15	3,55	66	15,60	171	40,43	164	38,77

Öğretmenlerin %46,10’u “*Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.*” ifadesine her zaman yanıtını ve %37,35’i sık sık yanıtını vermiştir. “*Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.*” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,86’sı her zaman yanıtını verirken, %30,73’ü her zaman yanıtını vermiştir. Bu ifadeye ara sıra yanıtın veren öğretmenlerin oranı %18,20’dir. Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu “*Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.*”, “*Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.*”, “*Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.*” ifadelerine sık sık ve her zaman yanıtını verdiği tespit edilmiştir. “*Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.*” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %4,02’si bu ifadeyi hiçbir zaman uygulamadıkları, %8,27’si nadiren uyguladıkları, %25,30’u ara sıra, %38,53’ü sık sık ve %23,88’i her zaman uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin kaçınma alt ölçeğinde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların dağılımı Tablo 14.'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Kaçınma Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sık Sık		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	9	2,13	23	5,44	73	17,26	165	39,01	153	36,17
Prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.	19	4,49	22	5,20	77	18,20	147	34,75	158	37,35
Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim	54	12,77	97	22,93	171	40,43	70	16,55	31	7,33
Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım	7	1,65	28	6,62	105	24,82	177	41,84	106	25,06
Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.	23	5,44	72	17,02	147	34,75	124	29,31	57	13,48
Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.	86	20,33	97	22,93	123	29,08	79	18,68	38	8,98
Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	17	4,02	49	11,58	118	27,90	150	35,46	89	21,04
Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.	60	14,18	100	23,64	141	33,33	89	21,04	33	7,80
Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	59	13,95	116	27,42	134	31,68	80	18,91	34	8,04
Kendi isteklerimde ısrar etmem.	19	4,49	94	22,22	197	46,57	84	19,86	29	6,86
Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.	70	16,55	120	28,37	130	30,73	71	16,78	32	7,57
Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.	25	5,91	75	17,73	143	33,81	118	27,90	62	14,66
Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerimi koşulsuz benimserim.	118	27,90	119	28,13	105	24,82	61	14,42	20	4,73

Tablo 14. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %2,13'ü "Gerginlikten kaçınmak içine gerekiyorsa onu yaparım." ifadesine hiçbir zaman, %5,44'ünün nadiren,

%17,26'sının ara sıra, %39,01'inin sık sık ve %36,17'sinin her zaman yanıtını verdiği saptanmıştır. Öğretmelerin "*Prensip olarak çatışmaktan kaçınırım.*" ifadesine vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde %4,49'unun hiçbir zaman, %5,20'sinin nadiren, %18,20'sinin ara sıra yanıtını verdikleri tespit edilirken, %34,75'inin sık sık ve %37,35'inin bu ifadeye her zaman yanıtını verdiği saptanmıştır. "*Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.*" ifadesine ise öğretmenlerin %12,77'si hiçbir zaman, %22,93'ü nadiren, %40,43'ü ara sıra , %16,55'i sık sık ve %7,33'ü her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin %50'den fazlasının "*Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım.*" ve "*Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.*" sık sık ve her zaman yanıtlarını verdiği tespit edilirken, "*Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim*" , "*Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.*" , "*Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.*" , "*Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.*" , "*Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.*" ve "*Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.*" ifadelerine vermiş oldukları yanıtlarda sık sık ve her zaman yanıtlarının kaçınma alt ölçeğinde yer alan diğer ifadelere oranla daha az olduğu saptanmıştır.

Tablo 15.'te araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin uzlaşma alt ölçeğinden yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların dağılımı verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Uzlaşma Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sık Sık		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.	8	1,89	7	1,65	35	8,27	158	37,35	215	50,83
Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	2	0,47	9	2,13	24	5,67	139	32,86	249	58,87
Karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.	11	2,60	36	8,51	112	26,48	146	34,52	118	27,90
Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.	8	1,89	18	4,26	73	17,26	193	45,63	131	30,97
Çalışma arkadaşlarım için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.	65	15,37	94	22,22	182	43,03	60	14,18	22	5,20
Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.	3	0,71	13	3,07	47	11,11	128	30,26	232	54,85
Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.	4	0,95	17	4,02	80	18,91	202	47,75	120	28,37
Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.	25	5,91	88	20,80	155	36,64	109	25,77	46	10,87

Tablo 15.'te öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun "*Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.*", "*Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.*", "*Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.*" ve "*Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.*" ifadelerine sık sık ve her zaman yanıtını verdiği saptanmıştır. "*Çalışma arkadaşlarımın istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.*" ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %15,37'si bu ifadeye hiçbir zaman, %22,22'si nadiren, %43,03'ü ara sıra yanıtını verirken, %14,18'i sık sık ve %5,20'si her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin %5,91'inin "*Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.*" ifadesine hiçbir zaman, %20,80'inin nadiren, %36,64'ünün ara sıra, %25,77'sinin sık sık ve %10,87'sinin her zaman yanıtını verdiği saptanmıştır.

Tablo 16.'da araştırmaya katılan öğretmenlerin hükmetme alt ölçeğinde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların dağılımı verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Hükmetme Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sık Sık		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.	4	0,95	10	2,36	33	7,80	154	36,41	222	52,48
Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.	32	7,57	65	15,37	158	37,35	135	31,91	33	7,80
Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.	10	2,36	50	11,82	110	26,00	159	37,59	94	22,22
Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.	72	17,02	135	31,91	135	31,91	60	14,18	21	4,96
Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.	16	3,78	74	17,49	178	42,08	127	30,02	28	6,62

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu “*Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.*” ifadesine sık sık ve her zaman yanıtını verirken, “*Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım*” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde %31,91’inin sık sık ve %7,80’inin her zaman yanıtını verdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin %2,36’sı “*Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.*” ifadesine hiçbir zaman, %11,82’si nadiren, %26,00’si ara sıra, %37,59’u sık sık ve %22,22’si her zaman yanıtını vermiştir. Hükmetme alt ölçeği altında yer alan “*Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.*” ifadesine öğretmenlerin %17,02’si hiçbir zaman ve %31,91’i nadiren yanıtını verirken, bu ifadeye her zaman yanıtını veren öğretmenlerin oranı %4,96’dır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3,78’inin “*Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.*” ifadesine hiçbir zaman, %17,49’unun nadiren, %0,08’inin ara sıra, %30,02’sinin sık sık ve %6,62’sinin her zaman yanıtını verdiği saptanmıştır.

Öğretmenlerin uyma alt ölçeği altında yer alan 5 adet ifadeye vermiş oldukları yanıtların dağılımı Tablo 17.'de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Uyma Alt Ölçeğine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sık Sık		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışma arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	9	2,13	25	5,91	49	11,58	191	45,15	149	35,22
Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımın doyurulmasından vazgeçerim.	64	15,13	112	26,48	148	34,99	69	16,31	30	7,09
Çalışma arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	7	1,65	27	6,38	143	33,81	194	45,86	52	12,29
Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.	4	0,95	30	7,09	103	24,35	193	45,63	93	21,99
Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.	10	2,36	39	9,22	124	29,31	159	37,59	91	21,51

Tablo 17. incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun “Çalışma arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.” ifadesine sık sık ve her zaman yanıtlarını verdiği tespit edilmiştir. “Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımın doyurulmasından vazgeçerim.” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %15,13’ü bu ifadeye hiçbir zaman , %26,48’i nadiren ve %33,8’i ara sıra yanıtı verirken, %16,31’i sık sık ve %7,09’u her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin %50’sinden fazlasının “Çalışma arkadaşlarımın önerilerine uyarım.” “Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.” ve “Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.” ifadelerine sık sık ve her zaman yanıtlarını verdiği saptanmıştır.

Tablo 18.'de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden ve alt ölçeklerden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 18. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.

	n	Alt Ölçek Ortalama	İfade Başı Ortalama	Std. Sapma	Min.	Maks.
Bütünleştirme (9 ifade)	423	36.81	4,60	5.37	18	45
Kaçınma (13 ifade)	423	41.26	3,17	7.99	23	65
Uzlaşma (8 ifade)	423	30.78	3,84	4.49	12	40
Hükmetme (6 ifade)	423	19.81	3,30	3.84	9	30
Uyma (5 ifade)	423	17.87	3,57	3.14	8	25
Genel Toplam (41 ifade)	423	166.33	4,05	21.29	94	235

Tablo 18. İncelendiğinde öğretmenlerin ölçekten almış oldukları toplam puan ortalamasının 166.33 ± 21.29 puan olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler ölçekten minimum 94 puan alırken maksimum puan 235'tir. Bütünleştirme alt ölçeği ortalaması 36.81 ± 5.37 puan, kaçınma alt ölçeği ortalaması 41.26 ± 7.99 puan, uzlaşma alt ölçeği ortalaması 30.78 ± 4.49 puan, hükmetme alt ölçeği ortalaması 19.81 ± 3.84 puan ve uyma alt ölçeği puan ortalaması 17.87 ± 3.14 puan olarak saptanmıştır.

Öğretmenler çatışma yönetimi stratejileri olarak en çok bütünleştirme ve uzlaşmayı kullanırken, en az kullanılan stratejiler ise hükmetme ve kaçınmadır. Alanyazın incelendiğinde Altuntaş (2008) öğretmenlerin çatışmayı çözerken en çok bütünleştirme ve uzlaşma, en az kaçınma hükmetme ve uyma stillerini uyguladıklarını tespit etmiştir. Bu da çalışmadaki bulularla paralellik göstermektedir.

Tablo 18 incelendiğinde Lise öğretmenlerinin çatışma çözümünde en fazla bütünleştirme ve uzlaşma stratejisini kullandıkları görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin çatışma çözümünde birlikte çalışarak, çatışmayı etkili bir şekilde çözme taraftarı olduklarını göstermesi şeklinde yorumlanabilir. Karip (2002:220), "Okullarda Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmasında, öğretmenlerin % 40,59'unun bütünleştirme, % 34,87'sinin uzlaşma, %27,76'sının uyma, %25,76'sının kaçınma ve % 21,41'inin hükmetme stratejilerini kullandıkları bulgusunu elde etmiştir, Bu da çalışmadaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Lise öğretmenlerinin en az kaçınma stratejisini kullandığı görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin var olan bir çatışma durumunu göz ardı etmediklerini söyleyebiliriz.

'Lise öğretmenlerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri onların demografik özelliklerine (cinsiyet, mesleki kıdem, branş , yaş, öğrenim durumu, eğitim alma durumu, görev bölgeleri, çalıştıkları okuldaki görev süreleri) göre farklılık gösterir mi?' şeklinde ifade edilen dördüncü alt probleme ait bulgular:

Tablo 19.'da araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin görev yaptıkları bölgelere göre ölçek ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	p
Bütünleştirme	Güzelyurt Bölgesi	73	35.81	5.84	18	45	1.87	0.13
	Girne Bölgesi	63	37.79	4.47	21	45		
	Lefkoşa Bölgesi	203	37.04	5.07	21	45		
	G. Mağusa Bölgesi	84	36.37	6.14	18	45		
	Toplam	423	36.81	5.37	18	45		
Kaçınma	Güzelyurt Bölgesi	73	40.78	7.73	24	56	1.09	0.35
	Girne Bölgesi	63	42.75	7.64	23	56		
	Lefkoşa Bölgesi	203	41.30	8.15	23	65		
	G. Mağusa Bölgesi	84	40.46	8.04	24	65		
	Toplam	423	41.26	7.99	23	65		
Uzlaşma	Güzelyurt Bölgesi	73	29.66	4.60	12	40	2.28	0.08
	Girne Bölgesi	63	31.37	4.56	14	38		
	Lefkoşa Bölgesi	203	31.09	4.35	17	40		
	G. Mağusa Bölgesi	84	30.56	4.58	18	40		
	Toplam	423	30.78	4.49	12	40		
Hükmetme	Güzelyurt Bölgesi	73	18.97	3.56	11	27	1.56	0.20
	Girne Bölgesi	63	20.17	4.06	9	29		
	Lefkoşa Bölgesi	203	20.02	3.73	12	30		
	G. Mağusa Bölgesi	84	19.77	4.11	11	30		
	Toplam	423	19.81	3.84	9	30		
Uyma	Güzelyurt Bölgesi	73	17.00	3.06	8	25	3.10	0.03*
	Girne Bölgesi	63	18.27	2.91	9	24		
	Lefkoşa Bölgesi	203	18.17	2.95	10	25		
	G. Mağusa Bölgesi	84	17.58	3.66	10	25		
	Toplam	423	17.87	3.14	8	25		
Genel Toplam	Güzelyurt Bölgesi	73	161.19	20.61	98	200	2.72	0.04*
	Girne Bölgesi	63	170.52	21.01	94	208		
	Lefkoşa Bölgesi	203	167.63	20.55	110	235		
	G. Mağusa Bölgesi	84	164.52	23.10	98	232		
	Toplam	423	166.33	21.29	94	235		

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bölgelere göre almış oldukları ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. ($p < 0.05$) Bu fark Güzelyurt bölgesinde görev yapan öğretmenler ile Girne ve Lefkoşa bölgelerinde görev yapan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. Güzelyurt bölgesinde görev yapan öğretmenler Girne ve Lefkoşa bölgelerinde görev yapan öğretmenlerden daha düşük puan almıştır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları bölgelere göre uyma alt ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiş olup, ($p < 0.05$) .Bu farkın hangi bölgeler bazında olduğunu bulmak için Scheffe testi uygulanmıştır. Bilindiği üzere fark çıkmış olması bölgelerden en az birinin ortalamasının diğer bölgelerin ortalamalarının en az birinden anlamlı olarak farklı olduğu anlamındadır. bu fark Güzelyurt bölgesinde görev yapan öğretmenler ile Girne ve Lefkoşa bölgelerinde görev yapan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. Güzelyurt bölgesinde görev yapan öğretmenler Girne ve Lefkoşa bölgelerinde görev yapan öğretmenlere göre uyma alt ölçeğinden daha düşük puan almıştır.

Bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme alt ölçeklerinden alınan puanlar bölgelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p > 0.05$). Cornille, Pestle ve Walker (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da öğretmenlerin en az kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin kaçınma olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmanın bölgeler bazındaki bulgular incelendiğinde ise öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamamasına karşın, bu çalışmada farklı bölgelerdeki öğretmenlerin farklı çatışma yönetimi stratejileri kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ölçek ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması Tablo 20.'de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Bütünleştirme	Kadın	291	37.11	5.16	1.73	0.08
	Erkek	132	36.14	5.77		
Kaçınma	Kadın	291	41.53	8.15	1.04	0.30
	Erkek	132	40.66	7.62		
Uzlaşma	Kadın	291	30.97	4.31	1.33	0.19
	Erkek	132	30.35	4.85		
Hükmetme	Kadın	291	19.67	3.80	-1.17	0.24
	Erkek	132	20.14	3.92		
Uyma	Kadın	291	17.85	3.19	-0.19	0.85
	Erkek	132	17.91	3.03		
Genel Toplam	Kadın	291	166.79	21.36	0.66	0.51
	Erkek	132	165.33	21.17		

Tablo 20.'de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre gerek ölçek toplam puanları gerekse alt ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0.05$) Kadın ve Erkek öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtların ortalamaları birbirine yakındır. Lise öğretmenlerinin cinsiyetleri ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaması cinsiyetin kullanılan çatışma yönetimi stratejileri için önemi olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 21.'de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeği ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	p	Tukey
Bütünleştirme	1-10 yıl	117	36.44	5.94	18	45	0.49	0.61	
	11-20 yıl	193	37.06	4.72	21	45			
	21 yıl ve üstü	113	36.74	5.80	18	45			
	Toplam	423	36.81	5.37	18	45			
Kaçınma	1-10 yıl	117	40.98	7.49	24	65	1.22	0.30	
	11-20 yıl	193	41.89	8.07	23	65			
	21 yıl ve üstü	113	40.47	8.32	23	62			
	Toplam	423	41.26	7.99	23	65			
Uzlaşma	1-10 yıl	117	30.35	4.61	14	40	0.74	0.48	
	11-20 yıl	193	30.96	4.10	17	40			
	21 yıl ve üstü	113	30.91	4.98	12	40			
	Toplam	423	30.78	4.49	12	40			
Hükmetme	1-10 yıl	117	19.09	3.99	9	30	3.30	0.04*	1-2
	11-20 yıl	193	20.23	3.55	13	30			1-3
	21 yıl ve üstü	113	19.85	4.07	11	29			1-4
	Toplam	423	19.81	3.84	9	30			
Uyma	1-10 yıl	117	17.81	3.34	9	25	0.30	0.74	
	11-20 yıl	193	17.78	3.01	8	25			
	21 yıl ve üstü	113	18.06	3.15	10	25			
	Toplam	423	17.87	3.14	8	25			
Genel Toplam	1-10 yıl	117	163.76	22.46	94	232	1.59	0.20	
	11-20 yıl	193	168.16	19.78	110	235			
	21 yıl ve üstü	113	165.88	22.39	98	216			
	Toplam	423	166.33	21.29	94	235			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ölçek genel toplam puanları arasından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0.05$) Mesleki kıdem çatışma yönetimi stratejileri ölçeği genel toplam puanına etki etmemektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre alt ölçek toplam puanları karşılaştırıldığında; bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma alt ölçeklerine verilen yanıtlar ile mesleki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanırken ($p>0.05$), hükmetme alt ölçeği puanları ile mesleki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. ($p<0.05$) Bu fark 1-10 yıl arası süredir görev yapan öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. 1-10 yıl arası süre ile görev yapan öğretmenler daha kıdemli öğretmenlere göre çatışma yönetimi alt ölçeğinden daha düşük puan almıştır.

Tablo 21 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin kıdemleri ile bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı hükmetme stratejisinde ise anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 10 yıl ve daha az kıdemi olan öğretmenler 11 yıl ve üstü arasında kıdemi olan öğretmenlere göre hükmetme stratejilerini daha az kullanmaktadırlar. 10 yıl ve daha az kıdemi olan öğretmenlerin, kendilerini deneyimsiz görmeleri, kendilerini çevrelerine kabul ettirme çabası içinde olmaları nedeni ile bu stratejiyi daha az kullanıyor oldukları söylenebilir.

Tablo 22.'te araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin branşlarına göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeği ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Max.	F	p
Bütünleştirme	Sosyal Bilimler	157	36.58	5.35	18	45	0.25	0.86
	Fen Bilimleri	113	36.76	5.85	18	45		
	Yabancı Dil	66	37.21	4.67	27	45		
	Seçmeli Dersler	87	36.97	5.31	18	45		
	Toplam	423	36.81	5.37	18	45		
Kaçınma	Sosyal Bilimler	157	42.21	7.79	23	65	2.05	0.11
	Fen Bilimleri	113	41.15	8.08	24	62		
	Yabancı Dil	66	39.33	8.30	23	60		
	Seçmeli Dersler	87	41.14	7.83	24	65		
	Toplam	423	41.26	7.99	23	65		
Uzlaşma	Sosyal Bilimler	157	31.08	4.54	12	40	0.60	0.62
	Fen Bilimleri	113	30.58	5.03	15	40		
	Yabancı Dil	66	30.27	3.95	17	40		
	Seçmeli Dersler	87	30.86	4.05	17	38		
	Toplam	423	30.78	4.49	12	40		
Hükmetme	Sosyal Bilimler	157	19.85	3.70	10	30	0.58	0.63
	Fen Bilimleri	113	20.01	4.33	9	30		
	Yabancı Dil	66	19.26	3.80	11	29		
	Seçmeli Dersler	87	19.91	3.45	11	30		
	Toplam	423	19.81	3.84	9	30		
Uyma	Sosyal Bilimler	157	18.13	3.10	10	25	0.60	0.62
	Fen Bilimleri	113	17.66	3.19	10	25		
	Yabancı Dil	66	17.77	3.29	8	25		
	Seçmeli Dersler	87	17.72	3.04	10	25		
	Toplam	423	17.87	3.14	8	25		
Genel Toplam	Sosyal Bilimler	157	167.71	21.22	94	235	0.73	0.54
	Fen Bilimleri	113	166.18	23.71	98	229		
	Yabancı Dil	66	163.11	17.47	118	207		
	Seçmeli Dersler	87	166.51	20.78	98	232		
	Toplam	423	166.33	21.29	94	235		

Tablo 22. incelendiğinde öğretmenlerin branşlarına göre gerek çatışma yönetimi stratejileri ölçek toplam puanlar gerekse alt ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0.05$). Lise öğretmenlerinin branşları ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında bütünleştirme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullanmada fark anlamlı değildir. Lise öğretmenlerinin branşları çatışma yönetimi stratejilerini kullanmalarında belirleyici bir özellik değildir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yönetimi stratejileri ölçek genel toplam ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması Tablo 23.'te verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	P
Bütünleştirme	30 yaş ve altı	59	36.56	5.82	19	45	0.28	0.75
	31-40 yaş	186	36.67	5.42	18	45		
	41 ve üstü	178	37.03	5.19	18	45		
	Toplam	423	36.81	5.37	18	45		
Kaçınma	30 yaş ve altı	59	40.69	7.33	26	62	1.29	0.28
	31-40 yaş	186	41.96	7.77	24	65		
	41 ve üstü	178	40.71	8.40	23	64		
	Toplam	423	41.26	7.99	23	65		
Uzlaşma	30 yaş ve altı	59	30.46	4.41	18	40	0.81	0.45
	31-40 yaş	186	30.57	4.45	12	40		
	41 ve üstü	178	31.10	4.57	15	40		
	Toplam	423	30.78	4.49	12	40		
Hükmetme	30 yaş ve altı	59	19.56	4.04	11	30	0.15	0.86
	31-40 yaş	186	19.84	3.76	9	30		
	41 ve üstü	178	19.87	3.87	11	29		
	Toplam	423	19.81	3.84	9	30		
Uyma	30 yaş ve altı	59	17.97	3.32	11	25	0.21	0.81
	31-40 yaş	186	17.75	3.09	8	25		
	41 ve üstü	178	17.95	3.15	10	25		
	Toplam	423	17.87	3.14	8	25		
Genel Toplam	30 yaş ve altı	59	164.80	21.75	104	229	0.18	0.84
	31-40 yaş	186	166.63	21.78	94	235		
	41 ve üstü	178	166.53	20.70	98	220		
	Toplam	423	166.33	21.29	94	235		

Tablo 23. incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yönetimi stratejileri ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0.05$) Bu durum alt ölçekler içinde geçerli olup, alt ölçek toplam puanları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0.05$). Lise öğretmenlerinin yaşları ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında kaçınma, hükmetme, uyma, bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini

kullanmada fark anlamlı değildir. Lise öğretmenlerinin yaşları çatışma yönetimi stratejilerini kullanmalarında belirleyici bir özellik değildir

Tablo 24.'te araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi stratejileri ölçek ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Bütünleştirme	Lisans	284	36.57	5.25	-1.29	0.20
	Lisansüstü	139	37.29	5.59		
Kaçınma	Lisans	284	40.94	8.06	-1.18	0.24
	Lisansüstü	139	41.91	7.83		
Uzlaşma	Lisans	284	30.57	4.54	-1.38	0.17
	Lisansüstü	139	31.21	4.37		
Hükmetme	Lisans	284	19.77	4.00	-0.32	0.75
	Lisansüstü	139	19.90	3.51		
Uyma	Lisans	284	17.69	3.16	-1.64	0.10
	Lisansüstü	139	18.22	3.08		
Genel Toplam	Lisans	284	165.31	21.83	-1.42	0.16
	Lisansüstü	139	168.43	20.03		

Tablo 24.'te öğretmenlerin eğitim durumlarına göre ölçek ve alt ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p>0.05$) Hem lisans hem de lisansüstü mezunu öğretmenlerin ölçek ve alt ölçek puanları birbirine benzerdir. ilköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim durumu ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında kaçınma, hükmetme, uyma, bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullanmada fark anlamlı değildir. Lise öğretmenlerinin eğitim durumları çatışma yönetimi stratejilerini kullanmalarında belirleyici bir özellik değildir

Tablo 25.'da araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin çatışma yönetimi eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi stratejileri ölçek ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Eğitimi Alma Durumlarına Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Bütünleştirme	Evet	93	36.78	5.34	-0.04	0.97
	Hayır	330	36.81	5.39		
Kaçınma	Evet	93	39.24	8.38	-2.78	0.01*
	Hayır	330	41.83	7.79		
Uzlaşma	Evet	93	30.37	4.89	-1.00	0.32
	Hayır	330	30.89	4.37		
Hükmetme	Evet	93	20.03	3.73	0.62	0.53
	Hayır	330	19.75	3.87		
Uyma	Evet	93	17.81	3.22	-0.20	0.84
	Hayır	330	17.88	3.12		
Genel Toplam	Evet	93	164.26	20.79	-1.06	0.29
	Hayır	330	166.92	21.42		

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin daha önce çatışma yönetimi konusunda eğitim alma durumlarına göre ölçek ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılmasının verildiği Tablo 25. incelendiğinde, öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda ders alma durumlarına göre ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Bunun yanında bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve uyma alt ölçeklerinden alınan toplam puanlar da öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumlarına göre istatistiksel olarak fark göstermemektedir. ($p > 0.05$) Ancak öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda eğitim alma durumlarına göre kaçınma alt ölçeğinden almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0.05$) Çatışma yönetimi konusunda eğitim alan öğretmenler, bu hususta eğitim almayan öğretmenlere göre daha ölçekten daha düşük puan almıştır. Çatışma yönetimi konusunda eğitim almış öğretmenler bu konuda eğitim almamış öğretmenlere göre kaçınma stratejisini daha az kullanmaktadırlar. Bunun nedeni çatışma yönetimi

konusunda eğitim almış öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda daha fazla bilgilerinin olmasından dolayı çatışmaların görmezden gelinmemesi gerektiğini düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Tablo 26.'da araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin şu anda çalışmakta oldukları okullardaki görev sürelerine göre çatışma yönetimi stratejileri ölçek ve alt ölçek toplam puanlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin Şu an Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.

		n	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Maks.	F	p
Bütünleştirme	1-4 yıl	129	36.69	5.30	18	45	0.07	0.93
	5-8 yıl	92	36.75	5.27	19	45		
	9 yıl ve üstü	202	36.91	5.48	18	45		
	Total	423	36.81	5.37	18	45		
Kaçınma	1-4 yıl	129	41.50	7.11	24	62	1.26	0.28
	5-8 yıl	92	42.21	8.09	26	65		
	9 yıl ve üstü	202	40.67	8.44	23	65		
	Total	423	41.26	7.99	23	65		
Uzlaşma	1-4 yıl	129	30.36	4.34	17	40	0.87	0.42
	5-8 yıl	92	31.09	4.41	14	40		
	9 yıl ve üstü	202	30.91	4.62	12	40		
	Total	423	30.78	4.49	12	40		
Hükmetme	1-4 yıl	129	19.12	3.71	11	30	3.23	0.04*
	5-8 yıl	92	20.33	3.74	9	30		
	9 yıl ve üstü	202	20.02	3.92	11	30		
	Total	423	19.81	3.84	9	30		
Uyma	1-4 yıl	129	17.75	3.15	9	25	0.27	0.76
	5-8 yıl	92	18.07	3.00	11	25		
	9 yıl ve üstü	202	17.85	3.21	8	25		
	Total	423	17.87	3.14	8	25		
Genel Toplam	1-4 yıl	129	164.55	19.87	98	229	1.05	0.35
	5-8 yıl	92	168.76	22.38	94	232		
	9 yıl ve üstü	202	166.37	21.64	98	235		
	Total	423	166.33	21.29	94	235		

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26.'da göre öğretmenlerin şu anda çalışmakta oldukları okullardaki görev sürelerine göre ölçek toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. ($p > 0.05$)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin şunda çalışmakta oldukları okullardaki görev sürelerine göre alt ölçeklerden aldıkları toplam puanlar karşılaştırıldığında; bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma alt ölçeklerinde alınan puanlar arasında şunda çalışmakta oldukları okullardaki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmezken ($p>0.05$), hükmetme alt ölçeğine verilen yanıtların çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0.05$). Şu anda görev yaptıkları okulda daha uzun süreli görev yapan öğretmenler göreve yeni başlayan öğretmenlere göre hükmetme alt ölçeğinden daha yüksek puan almıştır.

Tablo 26. incelendiğinde lise öğretmenlerinin çalıştıkları okuldaki görev süreleri ile çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri arasında hükmetme boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 1-4 yıl arası görev yapan öğretmenler 4 yıldan daha uzun süre görev yapan öğretmenlere göre hükmetme stratejisini daha az kullanmaktadırlar. Buldukları okulda yeni olan öğretmenler öğrencileri, meslektaşları , müdürleri ve diğer okul çalışanları ile aralarındaki ilişkide yapıcı olmak, okulda kötü bir imaja sahip olmamak için hükmetme stratejisini daha az kullanıyor olabilirler.

Tablo 27.'de çatışma yönetimi stratejileri ölçek ve alt ölçek toplam puanları arasındaki korelasyonlar verilmiştir.

Tablo 27. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Ölçek ve Ölçek Toplam Puanları Arasındaki Korelasyonlar.

		Bütünleştirme	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme	Uyma	Genel Toplam
Bütünleştirme	r	1.00	0.31	0.70	0.27	0.56	0.70
	p		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	n	423	423	423	423	423	423
Kaçınma	r	0.31	1.00	0.57	0.36	0.61	0.79
	p			0.00	0.00	0.00	0.00
	n	423	423	423	423	423	423
Uzlaşma	r	0.70	0.57	1.00	0.30	0.72	0.81
	p				0.00	0.00	0.00
	n	423	423	423	423	423	423
Hükmetme	r	0.27	0.36	0.30	1.00	0.28	0.67
	p					0.00	0.00
	n	423	423	423	423	423	423
Uyma	r	0.56	0.61	0.72	0.28	1.00	0.77
	p						0.00
	n	423	423	423	423	423	423
Genel Toplam	r	0.70	0.79	0.81	0.67	0.77	1.00
	p						0.00
	n	423	423	423	423	423	423

Ölçek toplam puanları ile alt ölçekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmış olup ($p<0.05$), bu korelasyon pozitif yönlü ve oldukça kuvvetlidir.

Alt ölçeklerin kendi aralarındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, her bir alt ölçeğin diğer alt ölçek toplam puanları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. ($p<0.05$) Tüm alt ölçekler arasında pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiş olup, özellikle bütünleştirme, uzlaşma ve uyma alt ölçekleri arasındaki korelasyon oldukça kuvvetlidir.

GümüŖeli (1994) tarafından gereŖleştirilen ve İzmir ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetme biçimlerinin ele alındığı çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasında çıkan çatışmaları ve bu çatışmaları yönetme biçimlerini belirlenmesi amaçladığı araştırmasında Öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında, demografik değişkenlere göre bir değişme söz konusu olmadığı sonucuna varmıştır. Yapılan çalışmada da bulgular incelendiğinde, her iki çalışırna da demografik özelliklerin öğretmenlerin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerini etkilemedikleri sonucuna varmaktadır.

Karataş (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışırmda, yaş ve kıdemce üstün olan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma, ödün verme ve uzlaştırma stillerini daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.Yapılan çalışırmda ise öğretmenlerin yaş ve kıdem durumlarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1. Sonuç

Lise öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda yaşadıkları çatışmalar ve bu çatışmalar karşısında uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın 1. alt problemi 'Lise öğretmenleri, a)okullarda en çok kimlerle çatışma yaşamaktadır ?, b)yaşadıkları çatışmaların konusu nedir ? , c)yaşadıkları çatışmaların nedeni nedir ?' biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

1. KKTC Devlet lisesi öğretmenleri en fazla çatışmayı öğrenciler ve öğretmen arkadaşları ile yaşarken , en az çatışmayı ise hizmetli ve velilerle yaşamaktadır.
2. Lise öğretmenlerinin en fazla çatışma yaşadıkları konuların başında Öğrenci davranışları , Olumsuz bireysel tutumlar ve Görev dağılımı gelmektedir. En az çatışma yaşanan konular arasında ise Okul içinde sigara içme , Parasal konular ve Tayin gelmektedir.
3. Lise öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalarda en etkili olan nedenlerin başında İletişim yetersizliği/bozukluğu , Baskı,kendini kanıtlama çabası ve Tarafli davranma,guruplaşma gelmektedir.Yaşanan çatışmalarda en az etkili olan nedenler Yaşam biçimi,siyası farklılıklar, Kaynak ve mekan eksikliği , Asılsız suçlama ve Gücü test etmedir.
4. Lise öğretmenlerinin çoğunluğu çatışma sonrasında moralinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtirken, lise öğretmenlerinin hemen hemen yarısı ise çatışma sonucunda karşı tarafın da moralinin olumsuz yönde etkilendiğini düşünmektedir.
5. Lise öğretmenlerinin yarıdan fazlası çatışma sonucunun kendi ve karşı tarafın performansını etkilemediğini belirtmiştir.

Araştırmanın 2. alt problemi 'Lise öğretmenlerinin çatışma durumları demografik (cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yaş, öğrenim durumu, görev bölgeleri, eğitim alma durumu ve çalıştıkları okuldaki görev süreleri) özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme yönelik araştırmadan çıkarılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

1. Çatışma durumlarında Erkek ve Kadın öğretmenler aynı çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaktadır.
2. 1-10 yıl arası süre ile görev yapan öğretmenler daha kıdemli öğretmenlere göre Hükmetme stratejisini daha az kullanmaktadır.
3. Lise Öğretmenleri genel olarak en çok Öğrenci, Müdür ve diğer öğretmenlerle çatışma yaşamaktadır. Lise öğretmenleri çatışmanın konusu olarak Öğrenci davranışları ve Görev dağılımını göstermektedir. Güzelyurt, Gime ve Mağusa'daki lise öğretmenleri çatışmanın kaynağı olarak İletişim yetersizliği/bozukluğu'nu gösterirken Lefkoşa Bölgesindeki lise Öğretmenleri çatışmanın kaynağını Baskı/kendini kanıtlama çabası olarak göstermektedir.
4. Erkek öğretmenler çoğunlukla meslektaşları ile çatışma yaşarken, kadın öğretmenler daha çok öğrenciler ile çatışma yaşamaktadırlar. Kadın öğretmenler çatışmanın asıl konusunu Öğrenci davranışları olarak görürken, erkek öğretmenler Olumsuz bireysel tutumları görmektedir. Çatışmanın kaynağı olarak kadın öğretmenler İletişim yetersizliği/bozukluğunu gösterirken, erkek öğretmenler Tarafli davranma/gruplaşmayı göstermektedir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre çatışma sonucunda karşı tarafın moralinin etkilenmediğini düşünmektedir. Erkek öğretmenler ise çatışma sonucunda çatışma yaşadıkları kişinin moralinin olumsuz etkilendiği ifade etmektedirler. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlerin aksine karşı tarafın performansının çatışma sonucunda olumlu etkilendiğini düşünmektedirler.
5. 20 yıldan daha az öğretmenlik yapan Lise öğretmenleri en çok öğrenciler ile çatışma yaşarken, 20 yıldan daha fazla öğretmenlik yapan Lise öğretmenleri ise daha çok meslektaşları ile çatışma yaşamaktadır. 1-10 yıl süre ile görev yapan öğretmenler çatışmanın asıl konusunu Öğrenci davranışları olarak, 11-20 yıl süre ile görev yapan öğretmenler Görev dağılımı ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler ise Olumsuz bireysel tutumlar olarak belirtmektedir. Çatışmanın kaynağı olarak 1-10 yıl süre ile görev yapan öğretmenler İletişim yetersizliği/bozukluğu'nu, 11-20 yıl süre ile görev yapan öğretmenler Tarafli davranma/gruplaşma'yı ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler ise Baskı, kendini kanıtlama çabası'nı görmektedir. Öğretmenler mesleki kıdemlerine göre genel olarak çatışma sonucunun kendi ve karşı tarafın moralini olumsuz

- etkilediğini ancak kendi ve karşı tarafın performansına etkisi olmadığını belirtmişlerdir.
6. Fen bilimleri ve Yabancı dil öğretmenleri en çok Öğrencilerle çatışma yaşarken, Sosyal bilimler öğretmenleri meslektaşlarıyla ve Seçmeli dersler öğretmenleri ise Müdürle çatışma yaşamaktadır. Sosyal Bilimler ve Yabancı dil öğretmenlerinin en fazla çatışma yaşadıkları konu Öğrenci davranışları , Fen Bilimleri öğretmenlerinin Görev Dağılımı ve Seçmeli dersler öğretmenlerinin ise Olumsuz bireysel tutumlardır.Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Seçmeli dersler öğretmenleri çatışmanın Kaynağını İletişim yetersizliği/Bozukluğu olarak belirtirken Sosyal Bilimler öğretmenleri Baskı, kendini kanıtlama çabası olarak göstermektedir.Tüm Branş öğretmenleri Çatışma sonucunun hem kendi moralini hem de karşı tarafın moralini olumsuz etkilediğini fakat çatışma sonucunun hem kendi hem de karşı tarafın performansını etkilemediğini belirtmiştir.
 7. 30 yaş ve altındaki öğretmenler en çok öğrenciler ile çatışma yaşarken, 31 yaş ve üzerindeki öğretmenler en çok meslektaşları ve müdürler ile çatışma yaşamaktadır. 31-40 arasındaki öğretmenler çatışmanın asıl konusunu Görev Dağılımı olarak gösterirken , 41 yaş ve üstü öğretmenler çatışmanın asıl konusunu Olumsuz bireysel tutumlar olarak göstermektedir. 31-40 yaş arasındaki öğretmenler çatışmanın kaynağı olarak İletişim yetersizliği/bozukluğu'nu gösterirken, 41 yaş ve üstü öğretmenler Bilgi,eğitim ve kültür farklılıkları olarak göstermektedir. Yaşlarına göre tüm öğretmenler Çatışma sonucunun hem kendi moralini hem de karşı tarafın moralini olumsuz etkilediğini fakat çatışma sonucunun hem kendi hem de karşı tarafın performansını etkilemediğini belirtmiştir.
 8. Lisans eğitimi almış öğretmenler en çok öğrencilerle çatışırken , Lisansüstü eğitim almış öğretmenler ise en çok meslektaşları ile çatışmaktadır. Lisans ve Lisansüstü eğitim almış öğretmenler Çatışmanın asıl konusu olarak Öğrenci davranışları, Olumsuz bireysel tutumlar ve Görev dağılımını göstermişlerdir. Çatışmanın kaynağını Lisans öğretmenleri İletişim yetersizliği/bozukluğu olarak belirtirken, Lisansüstü eğitim almış öğretmenler ise Baskı,kendini kanıtlama çabası olarak belirtmişlerdir. Lisans ve Lisansüstü eğitim almış öğretmenler Çatışma sonucunun hem kendi moralini hem de karşı tarafın moralini olumsuz etkilediğini fakat çatışma sonucunun hem kendi hem de karşı tarafın performansını etkilemediğini belirtmiştir.

9. Çatışma yönetimi konusunda eğitim almayan öğretmenler en çok öğrencilerle çatışma yaşarken, çatışma yönetimi konusunda eğitim almış öğretmenler öğrenciler ile pek fazla çatışma yaşamamaktadır. Çatışma yönetimi konusunda eğitim almamış öğretmenlerin performansı çatışmadan sonra olumsuz etkilenmesi oranı yüksektir, bu oran çatışma yönetimi konusunda eğitim almış öğretmenlerde daha düşüktür. Daha önce çatışma yönetimi konusunda ders almış öğretmenler karşı tarafın performansının olumsuz etkilendiğini düşünürken, eğitim almamış öğretmenler çatışma sonucunda karşı tarafın performansını etkilenmediğini ya da olumlu etkilendiğini düşünmektedir.
10. Öğretmenlerin şu anda çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre, 8 yıl ve daha az görev yapan öğretmenler en çok öğrencilerle çatışma yaşarken, 9 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenler ise en çok meslektaşları ile çatışma yaşamaktadır. 8 yıl ve daha az görev yapan öğretmenler çatışmanın konusunu Öğrenci davranışları olarak gösterirken , 9 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenler ise Olumsuz bireysel tutumlar olarak göstermektedir. 4 yıl ve daha az öğretmenlik yapanlarla 9 yıl ve üstü öğretmenlik yapanlar, çatışmanın kaynağını Baskı, kendini kanıtlama ve İletişim yetersizliği/bozukluğu olarak gösterirken 5-8 yıl arasında öğretmenlik yapanlar İletişim yetersizliği/bozukluğu olarak göstermişlerdir. Tüm öğretmenler Çatışma sonucunun hem kendi moralini hem de karşı tarafın moralini olumsuz etkilediğini fakat çatışma sonucunun hem kendi hem de karşı tarafın performansını etkilemediğini belirtmiştir.

Araştırmanın 3. alt problemi 'Lise öğretmenleri hangi çatışma yönetimi stratejilerini daha çok kullanmaktadırlar?' sorusuna cevap aramaktaydı. Bu amaçla araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda belirtildiği gibidir;

1. Lise Öğretmenleri çatışma yönetimi stratejileri olarak en çok Bütünleştirmeyi kullanırken , en az kullandıkları strateji Kaçınmadır.
2. Güzelyurt bölgesinde görev yapan Lise öğretmenleri Lefkoşa ve Girne'de görev yapan öğretmenlere göre Uyma stratejisini daha az kullanmaktadır.
3. Lise öğretmenleri Bütünleştirme stratejisini uygularken, Uzlaşma ve Uyma stratejilerini de birlikte uygulamaktadır.

Araştırmanın 4. alt problemi 'Lise öğretmenlerinin uyguladıkları çatışma yönetimi stratejileri demografik özelliklerine(cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yaş, öğrenim durumu,

görev bölgeleri, eğitim alma durumu ve çalıştıkları okuldaki görev süreleri) göre farklılık gösterir mi?" biçiminde ifade edilmişti. Bu alt amaca ilişkin olarak ortaya çıkan sonuçlar aşağıda belirtildiği gibidir;

1. Lise Öğretmenlerinin branşlarına, yaş durumlarına ve eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi stratejilerini kullanimalarında bir fark bulunmamıştır.
2. Çatışma yönetimi konusunda eğitim alan öğretmenler, bu hususta eğitim almayan öğretmenlere göre Kaçınma stratejisini daha az kullanmaktadır.
3. Şu anda görev yaptıkları okulda daha uzun süreli olarak görev yapan öğretmenler , göreve yeni başlayan öğretmenlere göre Hükmetme stratejisini daha az kullanmaktadır.

5.2. Öneriler

- 1)Düzenli toplantılar düzenleyerek, okul yönetimi okul çalışanı ve öğrenci arasında oluşabilecek çatışmaların iyi yönetilebilmesi amacıyla işbirliği çerçevesinde uygulanabilir kurallar konulmalıdır.
- 2)Okulda ortaya çıkan çatışmayı, etkili ve verimli yönetebilmek aynı zamanda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmelerini sağlayabilmek için çatışma yönetimi stratejilerini anlamalarını ve uygulayabilmelerini amaçlayan çeşitli seminer ve grup çalışmaları yapılmalıdır.
- 3)Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre 30 yaş altı öğretmenlerin öğrencilerle yaşadıkları çatışmayı ortadan kaldırmak için öğretmen ve öğrencilerin katılacağı grup çalışmaları ve etkili iletişim konularında seminerler yapılmalıdır.
- 4)Öğretmenlerin meslektaşlarına karşı bireysel yaşadıkları çatışmaları önleyebilmek için empati ve uzlaşmacı tavırlarını geliştirmeye yönelik hizmet içi programlar düzenlenmelidir.
- 5)Öğrencilerin, öğretmenleri ile yaşadıkları çatışmaları azaltabilmek amacıyla çatışma yönetimi becerilerini geliştirme ve bilgilendirme konulu dersler verilmelidir.
- 6)Yapılacak seminer, toplantı ve hizmet içi eğitim kapsamında öğretmen ve öğrenciler fikir alışverişi yapmaya teşvik edilmelidirler.

7)Okul yönetimi kapsamında okulu oluşturan her öge ile (Veli, hizmetli, bakanlık , öğretmen, öğrenci, müdür vs.) görüşmeler yapılarak destekleri alınmalı ve çatışmayı azaltmaya yönelik programlar bu doğrultuda düzenlenmelidir.

8)Okullarda görevlendirme kapsamında ortaya çıkan sorunları ve çatışmaları giderebilmek için adil şekilde yapılan görev ve sorumluluk dağılımları tanımlanmalıdır.

5.3. Araştırmacılar için öneriler

1)Bu çalışma KKTC deki Devlet Liselerinde görev alan öğretmenler ile yapılmıştır. Aynı çalışma Özel Liselerde görev yapan öğretmenler ile de yapıлып, iki çalışma karşılaştırılabilir.

2)Aynı çalışma KKTCdeki ilk öğretim okullarında , yüksek öğretimde ve orta okullarda yapılabilir.

3)Okul müdürlerinin yaşadıkları çatışma nedenleri ve çözüm yolları konulu araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara Personel Eğitim Merkezi, Yayın No: 7.
- Akat, İ., Budak G, ve Budak G.,(2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Akçakaya, M. (2003) *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi* , Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi, 7(2),1-27.
- Akkirman, A. D., (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, *S.D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 13, S: 2, ss. 1–11, İzmir.
- Aksoy, A., Tikici M. Ed. (2005) *Örgütsel Çatışma. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. İstanbul: Nobel Basım.
- Aşan, Ö. ve Eren M. A. (2006), *Örgütsel Davranış*, Editör: CAN, H., Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Atiker, M. (2006), “Çatışma”, <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf>, 12.08.2013.
- Aydın, M. (1979), *Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları*, Basılmamış Doçentlik Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. İnönü Üniversitesi Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ. Yeşil, S. (2006) *Örgütlerde Çatışma Yönetim. Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ed. Şimşek , Ş, Kırgır S. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002), *Örgütsel Gelişme*, 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Barutçugil, İ.,(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayrak, C. (1996). *Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler*”. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.

- Bumin, B, (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (3.baskı). Ankara: Üniversite Basımevi.
- Bülbül, A., Ünsar, S., Süt, N.(2009). Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir.
- Can, H. (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cornille, T.A., Pestle, R. and Walker, R. (1999). Teachers' conflict management styles with peers and students' parents. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 69-77.
- Demirbolat, A. (1997). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 23, Malatya.
- Elma, C. (1998), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1996), *Örgütsel Davranış*, Avcıol Yayınevi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyonlar (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, Mümin (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım,1. Baskı, İstanbul.

- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3. Baskı.İstanbul: Beta Yayınevi.
- Genç, N.(2007) *Yönetim ve Organizasyon* .Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gibson J.L. Ivancevich J.M. ve Donnelly Jr. J.H. (2000). *Organizations: Behavior Structure Processes* (Tenth Edition). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gordon, J. R., (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Inc., Massachusetts.
- Gray, J. L., Starke, F. A., (1988), *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, Merrill Pub Cooperation.
- Gümüşeli, A. İ. (1994), *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenleri İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2006), *Davranış Bilimleri*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, F.(2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürüz, D., Yaylacı G.Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Hocker, J. ve Willmot, W. W. (1995). *Interpersonal Conflict*, Brownand Benchmark, Dubuque.
- Ivancevich J ve Matteson M. (1990). *Organizational Behavior and Management*, 2. Baskı; Boston: Bpı Irwin.
- İpek, C. (2000). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İpek, C. (2003), “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları”, Editörler: Elma, C. ve Kamile D., Anı Yayıncılık, s. 219-242.

- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18, 1-10.
- Johnson, P. E. (1989). *Conflict in school organizations and its relationship to school climate*. Doktora Tezi, Auburn University. Dissertation Abstracts International. Vol. 52.
- Johnson, D. W. Johnson, R. T. (1995). *Reducing School Violence Through Conflict Resolution*. ASCD, Alexandria Virginia, p.16-17.
- Johnson, D. W. ve Frank P. J. (1997), *Joining Together Goup Theory And Group Skills*, 6.baskı, Allyn & Bacon A Viacom Company, USA.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988), *İnsan ve İnsanlar*, 7. Baskı, Evrim Basım Yayınları, İstanbul.
- Kaloç, İ. (2005), Sınıf İçi Çatışma Yönetimi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 30(320):38-43.
- Kara, İ. (1995). *Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Karadağ, E. (2005, Eylül). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi. *XVI. Eğitim Bilimleri Kongresi içinde Cilt: 1 (ss.153-159)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Karataş, S., *Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum içi Çatışmaları Yönetme Biçimine İlişkin Görüşleri*, www.universite-toplum.org. adresinde 19.04.2013 tarihinde alınmıştır.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Kaya, İ. (2003), *Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Keenan, Dianne. (1985). *A study to determine the relationship between organizational climates and management styles of conflict as perceived by teachers and principals*

- in selected school districts*. Doktora Tezi, West Virginia University. Dissertation Abstracts International. Vol. 45.
- Kılınç, T., (1996), *Çatışma İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırçan, E. (2009). “*İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*”. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1997), “*Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi*”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1-2, s. 477-494.
- Koçel, T. (1989), *İşletme Yöneticiliği*, Yön Ajans, İstanbul.
- Koçel, T., (1993), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.ğ.8.Baskı, İstanbul.
- Koçel, T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Korkmaz, M. (1994), *Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, S. (1994). *Örgütsel Çatışma Yönetimi. Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7. Baskı. New York: McGraw-Hill Inc.
- Mescon, M. H, Albert, Michael ve Franklin Khedouri (1998) *Management*, 3. Baskı, Harper and Row. Publishers, New York.
- Oğuz, Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Orhan, E.(2008). *Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

- Özalp, İ.(1989). “Örgütlerde Çatışma”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, (sayı:1), 81- 114.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özkalp, E ve Kirel Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468.
- Özkan, T. (2003). *İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arası Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Yöntemleri*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
- Peker, Ö, (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAĞE Yayını no 258, Ankara.
- Rahim M.A. (1985). *Managing Conflict in Organizations* (Third Edition). Westport CT: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3),206-235.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behaviour*. 9th Edition. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Sarı, S. (2005), *İlköğretim 5.Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerini Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi ve Güdümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Adana.
- Sarpkaya, R., (2002), Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31 (2): 414-419.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 15. 245-254.
- Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Greenwood Publishing Group.

- Tekkanat, D. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Tengilimoğlu, D. (1991). *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*. Ankara: Amme İdaresi Dergisi. 24-2.
- Tevrüz, S., Artan İ., Bozkurt T. (1999) *Davranışlarımızdan Seçmeler*. Örgütsel Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Thomas, K. W. ve Thomas L. R. (1977), Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:143-155.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. Beta Basım, İstanbul.
- Tutar, H, Yılmaz M.K., Erdönmez C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Nobel Yayın.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Üngüren E., Cengiz, F., ve Algür, S. (2009). İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- Ünver, S. (2002), *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yapıcı, E., Göktürk, S, D.(2005), Okul Yöneticilerinin Güç Mesafesi Ve Kolektif-Bireysel Algı Düzeyleri Ve Çatışma Yönetim Stratejileri Ve Seçilen Çatışma Stilllerinin Örgüt Kültürünü Etkileme Düzeyi Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli, 14. Eğitim Bilimleri Kongresi*, cilt.1, ss 20–25.

Yiğit, A. (1996). *İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

AÇIKLAMALAR

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, 'KKTC Devlet Liselerindeki Öğretmenlerin çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri' konulu araştırmaya bilgi toplama amacıyla hazırlanmıştır. Okullarda çalışanlar arasında; bireysel, amaç, yöntem, değer yargıları, algı ve sorun tanıma ve çözme gibi birçok farklılıklar vardır. Bu farklılıklar çatışmalar meydana getirmektedir.

Çatışma "Örgütte iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli örgütsel nedenlerden doğan anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar" şeklinde tanımlanmaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü, kişisel bilgiler; ikinci bölümü çatışma ile ilgili çeşitli sorular; üçüncü bölümü ise çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden oluşmaktadır.

Anketi, ilgili bölümlere ilişkin açıklamaları okuyarak doldurunuz. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bu çalışma, yaşadığımız çatışmaların belirlenmesi ve çözümüne katkı sağlayacaktır. İçtenlikle doldurduğunuz takdirde doğru verilere ulaşılmasında büyük katkılarınız olacaktır. Cevaplarınızı ilgili bölüme (X) işareti koyarak belirtiniz.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Esen SUCUOĞLU

Yakındoğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi Ekonomisi ve Planlaması

Programı Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1. Cinsiyetiniz.

1. () Kadın 2. () Erkek

2. Meslek kıdeminiz.

1. () 1-10 yıl
2. () 11-20 yıl arası
3. () 21 ve üstü

3. Branşınız

1. () Türkçe-Sosyal Bilgiler
2. () Fen Bilgisi, Matematik
3. () İngilizce
4. () Sınıf Öğretmenliği
5. () Resim-İş-Müzik-Beden Eğt.
6. () Diğerleri (Lütfen yazınız).....

4. Yaşınız

1. () 30'dan küçük
2. () 31-40
3. () 41 ve üstü

5. En son mezun olduğunuz okul

1. () Eğitim Enstitüsü -Ön lisans
2. () Lisans
3. () Lisans Üstü

6. Daha önce çatışma yönetimi konusunda bir kurs aldınız mı?

1. () Evet 2. () Hayır

7. Çalıştığınız ilköğretim kademesi

1. () 1. Kademe
2. () 2. Kademe

8. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı

1. () 1-10
2. () 11-20
3. () 21-30
4. () 31 ve üstü

9. Çalıştığınız okuldaki görev süreniz.

1. () 1-4 yıl
2. () 5-8 yıl
3. () 9 ve üstü

EK B. ÇATIŞMA DURUMLARINA İLİŞKİN ANKET

Okulda mesleğinizi icra ederken, sizin için önemli, sadece bir çatışma (anlaşmazlık) durumunu düşünerek aşağıdaki soruları bu olaya göre yanıtlayınız.

2. Kim ile çatıştınız? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz).
- İlköğretim Müfettişi,
 - Müdür,
 - Müdür Yardımcısı,
 - Öğretmen,
 - Hizmetli,
 - Öğrenci,
 - Veli
 - Diğer (Lütfen yazınız).....

3. Çatışmanın asıl konusu nedir? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz).

- Görev dağılımı
- Parasal Konular
- Sınıf içi öğretim etkinlikleri
- Sınıf dışı öğretim etkinlikleri
- Ödül ve ceza verme
- Güç ve Yetki Kullanımı
- Geç gelme, görevde gelmeme ve izin alma
- Siyasi konular ve sendikal faaliyetler
- Olumsuz bireysel tutumlar
- Okul içinde sigara içme
- Sınıf geçme ve not verme
- Mevzuatla ilgili konular
- Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler
- Öğrenci davranışları
- Kılık-kıyafet
- Tayin
- Kaynak dağılımı
- Tefiş ve değerlendirme
- Müfredat
- Okul ve sınıf temizliği
- Keyfi uygulamalar
- Diğer (Lütfen yazınız).....

4. Çatışmanın asıl nedeni (kaynağı) nedir? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz).

- Yetersizlik-bilgisizlik
- Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları
- Baskı, kendini kanıtlama çabası
- İletişim yetersizliği/ bozukluğu
- Tarafli davranıma, gruplaşma

6. () Yaşam biçimi, siyasi farklılıklar
 7. () Yasalara uymayan istek ve beklentiler
 8. () Kaynak ve mekân eksikliği
 9. () Ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları
 10. () Rekabet ve kıskançlık, aşırı duygusallık
 11. () Verilen işi hafife alma, savsaklama
 12. () Çıkarıcılık, yaranma
 13. () Görev ve yetkileri bilme
 14. () Hakklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı
 15. () Para toplanmak istenmesi
 16. () Asılsız suçlama
 17. () Saygısızlık
 18. () Gücü test etme
 19. () Yenileşmeye karşı direnme
 20. () Kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi
 21. () Öğrenci ile ilgilenmem
 22. () Diğer(lütfen Yazınız).....
5. Çatışmanın sonucu moralinizi nasıl etkiledi?
1. () Olumsuz etkiledi.
 2. () Olumlu etkiledi.
 3. () Etkisi olmadı.
5. Çatışmanın sonucunun karşı tarafın moralini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
1. () Olumsuz etkiledi.
 2. () Olumlu etkiledi.
 3. () Etkisi olmadı.
6. Çatışmanın sonucu iş performansınızı nasıl etkiledi?
1. () Performansım düştü
 2. () Performansım yükseldi
 3. () Performansımı etkilemedi
7. Çatışmanın sonucunun karşı tarafın iş performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
1. () Performansını düşürdü.
 2. () Performansını yükseltti
 3. () Performansını etkilemedi

EK C. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, mesleğinizi yaparken yaşadığınız anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı düşünerek soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Maddeler No	DAVRANIŞLAR	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Ara sıra (3)	Sık sık (4)	Her zaman (5)
1	Çalışma arkadaşlarımla beklentilerimi karşılamaya çaba gösteririm.					
2	Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına 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, çatışmaktan 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 çözüm için çaba gösteririm.					
11	Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.					
12	Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.					
13	Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.					
14	Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.					
15	Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.					
16	Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırım.					
17	Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.					
18	Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.					
19	Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
20	Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.					
21	Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.					
22	Haklarımı korumak için her türlü önlemleri alırım.					
23	Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.					
24	Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmam da) onlarla hemfikir olurum.					
25	Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön 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.					

	ederim.								
30	Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.								
31	Fikrini 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 olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.								
35	Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.								
36	Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok 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.								



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
GENEL ORTA ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/12/13-1611

10.05.2013

Sayın Esen Sucuoğlu,


İlgi: 10.05.2013 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-13/445 sayı ve 10.05.2013 tarihli yazısı uyarınca ilgi başvurunuz incelenmiş olup müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik hazırlanan "Öğretmenlerin Çatışma Yöntemi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri" konulu anket sorularının gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önce çalışmaya katılacakların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.


**Mehmet S. Kortay
Müdür**

TA/PC

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail mecb@mebnct.net

Lefkoşa-KIBRIS

EK 3

Merhaba,

Doktora tezimde geliştirip kullandığım anket ve ölçeği kullanabilirsiniz.

iyi çalışmalar.

On Tue, 21 Jan 2012 15:39:15 +0200, ESEN SUCUOGLU wrote

> Merhaba Habib Bey,

>

> Ben Yakın Doğu Üniversitesi öğretim görevlisi Esen Sucuoğlu.

>

> Doktora tezim için yaptığım araştırmada 2006 da sizin tarafınızdan geliştirilen "Öğretmenlerin Okullarda yaşadıkları Çatışmalara ilişkin " anketinizi kullanmak için sizden izin rica ediyorum.

>

> Şimdiden teşekkür eder cevabınızı bekliyorum.

>

> Saygılarımla,

> Esen Sucuoğlu

Doç. Dr. Habib ÖZGAN

Gaziantep Üniversitesi.

Eğitim Fakóltesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Eko. ABD

Şehitkamil/GAZİANTEP

GSM:0 505 8750290

e-posta:ozgan@gantep.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Esen Sucuoğlu
2. **Doğum Tarihi:** 22 Temmuz 1963
3. **Unvanı:** Öğretim Görevlisi, MA
4. **Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İngilizce Öğretmenliği	Yakın Doğu Üniversitesi	2001-2004
Y. Lisans	İngilizce Öğretmenliği	Yakın Doğu Üniversitesi	2004-2006
Doktora	Atatürk Eğitim Enstitüsü	Yakın Doğu Üniversitesi	2010-
Y.Lisans	Sosyal Bilimler enstitüsü	Yakın Doğu Üniversitesi	2013-

5. Yayınlar

5.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI & SSCI & Arts and Humanities)

Sucuoğlu, E. (2015). "Devlet Lisesi Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 30 (4), 16-28.

5.2. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler

Bensen, H. & Sucuoğlu, E. (2011). *The Innovative Methods in ELT*. Pains & Gains conference, Near East University, N.Cyprus, July

Sucuoğlu, Esen, Bahçelerli M. Nesrin; "A Study of Compliment Responses in English at Pragmatic Transfers", *International Conference on New Horizons in Education, INTE 2014*, 25-27 June 2014, Paris, France

Bahçelerli M. Nesrin, Sucuoğlu, Esen, “ The Role of the Demographic Characteristics on the Perception of Sustainable Tourism, A case of Büyükkonuk, North Cyprus”, 4th *International Conference on Tourism Management and Related Issues*, 18-19 September 2014, Rome, Italy

Bahçelerli M. Nesrin, Sucuoğlu, Esen, “Undergraduate Tourism Students’ Opinions Regarding the Work Conditions in the Tourism Industry”, 3rd *Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic.

Saner Tölen, Bahçelerli M. Nesrin, Sucuoğlu Esen, ‘ Turizm Öğrencilerinin Turizm Endüstrisine Yaklaşımları’’, *I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators (EITOC)- (I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi: Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler*, 2015, Konya, Türkiye.

6. Projeler

2013 Sürdürülebilir Turizm Çalıştayı 1 Büyükkonuk, Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, KKTC.

2015 Sürdürülebilir Turizm Çalıştayı 2 Bağlıköy, Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, KKTC.

7. İdari Görevler

2011-2014 Sınav Koordinatörü, Yakın Doğu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu.