

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yıldıray ŞARK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA
YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yıldıray ŞARK

1203811026

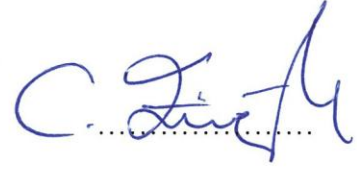
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203811026 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, “Yıldıray ŞARK”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



Eş Danışman : Yrd. Doç. Dr. Seyithan Ahmet ATEŞ
İstanbul Medipol Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 11 Mayıs 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


04.05.2015
Yıldırım ŞARK

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, “Okul Yöneticilerin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği” incelenmiştir.

Araştırmamı daha iyiye ve ileriye taşımamda önemli katkısı olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU’na teşekkür ederim.

Araştırmam sırasında bana her türlü yardımcı olan meslektaşlarıma, anket çalışması kısmında eksiksiz katılım sağlayan Afyonkarahisar il merkezindeki yöneticilere, çalışmalarım sırasında fazlaca ihmal ettiğim eşim Semia ŞARK ve çocuklarım Sıla ve Bora ŞARK’ a teşekkür ederim.

Mayıs 2015

Yıldıray ŞARK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. İLETİŞİM	2
1.1 İletişimin Anlamı	2
1.2 İletişim Becerisi	3
1.3 İletişim Süreci	4
1.3.1 Gönderici (Kaynak)	5
1.3.2 Mesaj	5
1.3.3 Kodlama-Kod Açma	6
1.3.4 Kanal	7
1.3.5 Alıcı	7
1.3.6 Geribildirim	8
1.3.7 Gürültü	8
1.4 İletişim Şekilleri	9
1.4.1 Kişilerarası İletişim	9
1.4.2 Örgütsel İletişim	10
1.4.2.1 Örgütlerde iletişim biçimleri	10
1.4.2.2 Örgütlerde iletişimin amacı ve işlevleri	12
1.4.2.3 Örgütlerde iletişimin önemi	13
İKİNCİ BÖLÜM	15
2. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	15
2.1 Çatışma Tanımı ve Önemi	15
2.2 Çatışmanın Nedenleri	16
2.3 Çatışma Türleri	19
2.3.1 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	19
2.3.2 Çatışmanın Niteliğine Göre	21
2.3.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	21
2.3.4 Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre	22
2.3.5 Diğer Örgütsel Çatışmalar	23
2.3.6 Çatışma Yönetimi	23
2.3.6.1 Çatışma yönetimi stratejileri	24
2.3.6.1.1 Problem çözme (tümleştirme) stratejisi	24
2.3.6.1.2 Kaçınma stratejisi	25
2.3.6.1.3 Uzlaşma stratejisi	26
2.3.6.1.4 Hükmetme stratejisi	26

2.3.6.1.5 Yumuşatma stratejisi	26
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	28
3. OKUL YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	28
3.1 Okul Yönetiminde İletişim	28
3.2 Okul Yöneticilerinin İletişim Beceri Düzeyleri.....	29
3.3 Okulda Çatışma Yönetimi	32
3.4 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stratejileri.....	33
3.5 Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler	35
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	37
4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA	37
4.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	37
4.2 Evren ve Örneklem	38
4.3 Veri Toplama Araçları	38
4.3.1 İletişim Becerileri Ölçeği.....	38
4.3.2 Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği.....	39
4.4 Verilerin İstatistiksel Analizi	40
4.5 Araştırmanın Bulguları	40
4.5.1 Yöneticilerin Demografik Özellikler İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	41
4.5.2 Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeylerine İlişkin Bulgular	43
4.6 Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre İletişim Beceri Düzeylerinin Farklaşmasına İlişkin Bulgular	49
4.7 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere Yönelik Bulgular.....	52
4.8 Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilerin Farklaşmasına İlişkin Bulgular	64
4.8.1 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	64
4.8.2 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	66
4.8.3 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	68
4.8.4 Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	71
4.8.5 Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	73
4.8.6 Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	75
4.8.7 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları	78
4.8.8 Çatışma Yönetim Stratejileri ile İletişim Becerileri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	80
4.8.9 Yöneticilerin İletişim Beceri Düzeyinin Çatışma Yönetim Stratejileri Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	81

BEŞİNCİ BÖLÜM	84
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	84
5.1 Sonuçlar	84
5.2 Öneriler	85
KAYNAKÇA	88
EKLER	94
Ek-A: Anket Formu	95
ÖZGEÇMİŞ	101



TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1	: Çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlikleri.....	39
Tablo 4.2	: Yaş grubu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	41
Tablo 4.3	: Cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	41
Tablo 4.4	: Medeni durumu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	41
Tablo 4.5	: Yönetim görevi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	42
Tablo 4.6	: Öğrenim durumu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	42
Tablo 4.7	: Meslekteki kıdemi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	42
Tablo 4.8	: Yöneticilikteki kıdemi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	43
Tablo 4.9	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “iletişim becerileri” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.....	43
Tablo 4.10	: İletişim becerileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	48
Tablo 4.11	: İletişim becerileri yaş grubu göre ortalamaları.....	48
Tablo 4.12	: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşması.....	49
Tablo 4.13	: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşması.....	49
Tablo 4.14	: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının yönetim görevi değişkenine göre farklılaşması.....	50
Tablo 4.15	: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşması.....	50
Tablo 4.16	: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşması.....	51
Tablo 4.17	: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşması.....	51
Tablo 4.18	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “bütünleştirme stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.....	52
Tablo 4.19	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “kaçınma stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.....	54
Tablo 4.20	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “uzlaşma stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.....	58
Tablo 4.21	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “hükmetme stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.....	60
Tablo 4.22	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “uyuma stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.....	62
Tablo 4.23	: Çatışma yönetim stratejileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	63
Tablo 4.24	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.....	64

Tablo 4.25	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.	65
Tablo 4.26	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.	65
Tablo 4.27	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.	66
Tablo 4.28	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.	66
Tablo 4.29	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.	66
Tablo 4.30	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.	67
Tablo 4.31	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.	67
Tablo 4.32	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.	68
Tablo 4.33	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.	68
Tablo 4.34	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.	68
Tablo 4.35	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.	69
Tablo 4.36	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.	70
Tablo 4.37	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.	70
Tablo 4.38	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.	70
Tablo 4.39	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.	71
Tablo 4.40	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.	71
Tablo 4.41	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.	72
Tablo 4.42	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.	72
Tablo 4.43	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.	73
Tablo 4.44	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.	73
Tablo 4.45	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.	74
Tablo 4.46	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.	74
Tablo 4.47	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.	75
Tablo 4.48	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.	75
Tablo 4.49	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.	75

Tablo 4.50	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.....	76
Tablo 4.51	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.....	77
Tablo 4.52	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.....	77
Tablo 4.53	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.....	77
Tablo 4.54	: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.....	78
Tablo 4.55	: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.....	79
Tablo 4.56	: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.....	79
Tablo 4.57	: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.....	80
Tablo 4.58	: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.....	80
Tablo 4.59	: Çatışma Yönetim stratejileri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.....	80
Tablo 4.60	: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin bütünleştirme stratejisi üzerine etkisi.....	81
Tablo 4.61	: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin kaçınma stratejisi üzerine etkisi.....	82
Tablo 4.62	: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin uzlaşma stratejisi üzerine etkisi.....	82
Tablo 4.63	: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin hükmetme stratejisi üzerine etkisi.....	82
Tablo 4.64	: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin uyma stratejisi üzerine etkisi.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 4.1** : İletişim becerileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. 48
- Şekil 4.2** : Çatışma yönetim stratejileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. 64



ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

ŞARK, Yıldray

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU

Mayıs-2015, 117 sayfa

Bu araştırma; ilkokul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ile çatışma yönetiminde başvurdukları stratejileri belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda, kişisel bilgi formu, iletişim becerisi ölçeği ve çatışma yönetimi ölçeğinden oluşan anket formu; 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar merkez ilçede bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan 99 okul yöneticisine uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma istatistiklerinin yanında t testi, tek yönlü Anova ve Tukey testlerinden faydalanılmıştır. Yöneticilerin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizine başvurulmuştur. İletişim becerilerinin, çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin yeterli düzeyde iletişim becerilerine sahip olmadıkları, çatışma yönetiminde en fazla bütünleştirme stratejisini, en az kaçınma stratejisini kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin hükmetme stratejisi dışında kalan çatışma yönetimi stratejileri ile iletişim becerileri arasında

anlamli ilifkilerin olmadığı, y6neticilerin iletişim becerileri d6zeyleri arttığı, daha fazla atışmaları h6kmetme stratejisiyle 6z6me kavuşturdukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, iletişim becerisi, atışma, atışma y6netimi



ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS COMMUNICATION SKILLS AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: EXAMPLE OF AFYONKARAHISAR

ŞARK, Yıldray

Master, Department of Management

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU

May-2015, 117 pages

This research was conducted to determine the communication skill levels of primary school administrators, the strategies they apply for conflict management and reveal the relationship between these variables.

For this reason the personal information form, a questionnaire consisting of communication skills and conflict management scale was applied to 99 primary school administrators serving as managers in Afyonkarahisar. Centers affiliated to Ministry of Education in 2013-2014 academic year.

The data obtained from the questionnaire were assessed using SPSS 21.0 statistical package program. In analyzing the data, frequency, percentage, mean, standard deviation, t test, one-way ANOVA and Tukey tests were utilized beside the statistical tests. To determine the relationship between the manager's communication skills and conflict management strategies have been applied to the correlation analysis. Regression analysis have been implemented to determine the effects of communication skills on conflict management strategies.

As a result in this research; it was found that the school administrators haven't sufficient communication skills, the most used integration strategy and the least used avoidance strategy in conflict management.

Keywords: Communication, communication skills, conflict, conflict management.

GİRİŞ

Çatışma yaşamın her alanında var olup, bireylerin çatışmadan kaçması bazen imkânsız hale gelmektedir. “Okul örgütleri de toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir” (Sarpkaya, 2002: 425). Okullar diğer örgütlerden farklı kurumlardır. Okul ortamında güçler ve gruplar daha akıcıdır. Bu nedenle küçük sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara yol açabilmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 156). Önemli olan çatışmaların yaşanmadan önce önüne geçebilmektir, önüne geçilmeyen çatışmaların da örgütün lehine olumlu olacak şekilde yönetebilmektir. Yaşanan çatışmaların önemli bir kısmının iletişimsizlik nedeniyle ortaya çıktığı bilinmektedir. Oysa insanlar arası diyalogun, anlaşmanın temeli iletişime dayanmaktadır. İnsanlar birbirleriyle iletişim aracılığıyla bağlantı kurabilmektedirler. Etkili bir iletişimle çatışmalar olumlu şekilde sonlandırılabilir. “Gross ve Guerrero (2000) örgütlerde çatışmaları etkili şekilde yönetebilen bireylerin yeterli bir iletişimci ve yetenekli bir lider olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle, çatışma yönetimi sürecinde ve özellikle de çatışmaların işlevsel kılınmasında iletişimin etkililiği önemli bir unsur olarak yerini almaktadır” (Akt: Şahin, 2010: 126).

Bu araştırma; ilkokul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ile çatışma yönetiminde başvurdukları stratejileri belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda araştırmada öncelikle iletişim kavramı ele alınmış, ardından çatışma yönetimi ve çatışma yönetim stratejilerinden bahsedilerek, okulda çatışma yönetimine değinilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde ilkokul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ile çatışma yönetiminde başvurdukları stratejileri belirlemek için yapılan anket çalışmasına dair bilgiler verilmiş, ardından ulaşılan bulgular tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur.

Araştırma ile okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ve çatışma yönetim stratejileri ve bunlar arasındaki ilişkiler Afyonkarahisar merkez ilçe örneğinde ortaya konulmuştur. Çıkan sonuçların okul yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde fikir verici olacağı düşünülmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar. Analoji yapılarak, örgüt bir insana benzetilirse, iletişim kanalları kan damarları, bilgiler ise kan hücreleri olarak kabul edilebilir (Budak, 1987; Akt: Budak ve Budak, 2004: 491).

1.1 İletişimin Anlamı

İletişim, birbirleriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alış verişidir. İki insan birbirini gördüğü (fark ettiği) andan itibaren iletişim başlar. Yapılan deneysel araştırmalara göre, bir yetişkin günlük yaşamında ortalama 38000 sözlü ya da sözsüz iletişim mesajı vermektedir. Zira konuşmak, yazmak ve dinlemek, vücut dilini kullanmak (mimik ve jestler), yazılara ve telefonlara cevap vermek iletişimdir (Aytürk, 2010: 199).

İletişim (communication) kavramı Latince, “communis” ya da “communicare” kavramından gelmektedir. Kavramın kökeninde “common” yani “ortak” sözcüğü vardır ve bu yüzden iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı simgelerin (sembollerin) ve kavramların bulunması gereklidir. İletişim gönderici ve alıcı arasında, anlamlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişimi olarak tanımlanabilir. Öte yandan, “communis”ten gelen “komünikasyon” sözcüğü, ortaklık oluşturmak anlamına da gelmektedir. Buna göre iletişimde, gönderici ve alıcı arasında ortaklık kurma amaçlanır. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister

etkilemek ya da yalnızca anlatmak amaçlı olsun, temel amaç bilgi vermektir. İletişimle bilgi, düşünce ve görüşler, kaynaktan çeşitli yollarla (yazılı, sözlü vb.) hedefe aktarılır (Aşan ve Aydın, 2006: 340).

Türkçe sözlükte (TDK, 2005) iletişim; “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” biçiminde tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanımda iletişim; “Bir bireyin veya bir grubun, diğer bir birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir” (Budak ve Budak, 2004: 492).

Zıllıoğlu (2003: 15) iletişimi “İnsanın çevresindeki uyarıları eleyip düzenleyerek bu uyarıları anlamlandırma ve paylaşma çabası içerisinde kendi gereksinimlerini karşılama” olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacıya göre iletişim; insanların, toplu olarak yaşamaya başlamalarıyla birlikte, toplumsal veya bireysel etkileşimlerde rol oynayan, mesajların karşılıklı iletilmesiyle bazı anlamları paylaşmaları sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı sonuç ve davranışlar ortaya çıkarmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması ile sağlanır.

1.2 İletişim Becerisi

En genel anlamıyla iletişim becerisi “Sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde” ifade edilmektedir (Korkut, 2005: 14). İletişim becerisi, “İletişim sürecinde başkalarını anlamada onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek onlarla görme duyarlılığı kazanmaktır” (Demiray, 2003: 58).

Deniz (2003: 8) göre iletişim becerisi, “Kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır.

İletişim becerisine sahip olan bireyler, yaşamlarında karşı karşıya geldikleri problemlerde daha sağlıklı düşünebilmekte ve kararlarını o şekilde verebilmektedirler. Çalışma yaşamlarında da daha başarılı ve üretken olabilmektedirler. “Bu sebepten dolayı iletişime ilişkin çalışmaların yalnızca ruh sağlığını tedavi edici olarak yapılmadığı, endüstri ve diğer yardım meslekleri alanlarında da etkililiği artırmak amacıyla programlar oluşturulduğu görülmektedir”.

İletişimden dolayı meydana gelen problemler duygu, düşünce veya bilgilerin doğru iletilmemesine sebebiyet vermektedir. İletişimin doğru düzgün yapılmadığı zamanlarda da insanlar kendi ihtiyaçlarını karşılayamamaktadırlar. Bunun sonucunda ise insanlar arası memnuniyetsizlik oluşabilmektedir (Cüceloğlu, 1997; Akt: Özerbaş, Bulut ve Usta, 2007: 125).

Araştırmacıya göre okul müdürlerinin okulun misyonuna uygun olarak hedefleri doğrultusunda işlerin gerçekleşmesi için hedefleri belirleyerek kurum çalışanlarıyla paylaşımları müdürün iletişim becerisiyle doğru orantılıdır. Bundan dolayı okulu yöneten kişinin bireysel özellikleri arasında önemli bir yeri iletişim becerisi almaktadır.

1.3 İletişim Süreci

Örgütsel iletişim süreci; “Bir kurumda ast ve üst konumlardaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir”. Bu süreç; “Fikir ve düşüncelerin belli birtakım sembollerle karşı tarafa (alıcıya ve hedefe) aktaran bir verici (kaynak) ile bu sembolleri çözümleyip algılayan (deşifre eden) bir alıcının varlığını gerektirir. Sürecin amacı, vericinin, alıcıda amacına uygun bir etki yaratmasıdır” (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 160).

İletişim tanımlarından yola çıkarak iletişim sürecinin iki yönlü olduğu görülür. Bu süreçte iletiyi herhangi bir kanalla anlaşılır şekilde gönderen, gönderici veya kaynak ve iletiyi alan, hedef veya alıcı vardır. Ancak bu süreçte en önemli nokta her iki tarafında ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmasıyla olanaklıdır(Tutar ve Altınöz, 2008: 47).

İletişim süreci, en iyi biçimde kurumlarda ve okullarda kendini göstermektedir. Bir kurumun temel öğeleri arasında ortak hedef, bu ortak hedefe katkıda bulunmaya istekli kişiler ve iletişim yer almaktadır. İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak hedef, böyle bir ortak hedefe katkıda bulunmak söz konusu olamaz (Tek, 2008: 8).

Araştırmacı sağlam bir kurum kültürü oluşmuş ayakları yere sağlam basan okullarda vizyonun, stratejilerin ve hedeflerin ancak paydaşlarla birlikte belirlenmesi ve sürdürülmesiyle gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Bu da ancak sağlıklı bir iletişim süreciyle gerçekleşecektir.

1.3.1 Gönderici (Kaynak)

İletişim süreci başlaması öncelikle gönderici (kaynak) tarafından başlamaktadır. İletişim önce göndericinin zihinsel süreçleri ile meydana çıkmaktadır. Gönderici, “Kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri, zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollerle dönüştürür. Bunları belli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya gönderir” (Eren, 2004: 354).

Kaynak bir televizyon, bilgisayar, cep telefonu, bir konferansta konuşmacı, bir köşe yazarı olabilir. Kaynak konumundakiler her ortamda konuşma, yazma yoluyla aktardıkları düşüncelerle hedefteki kişi/kişileri etkilemeye çalışmaktadırlar. İletiyi gönderen kaynak tek bir kişi olabildiği gibi, daha fazla kişiden de oluşabilir. İletişimin yüz yüze olmadığı durumlarda kaynak iletişimi gerçekleştirmek için belli araçlar kullanabilir. Bir yazar için bu araç bir kitap, bir ses sanatçısı için bir şarkı olabilir. Kaynağın etkin olması için belli niteliklere sahip olması beklenmektedir. Kaynağın yollayacağı iletinin nasıl kodlanacağını, kodlamada kullandığı sistemde yer alan işaret ve simgelerin anlamını biliyor olması gerekmektedir. Olması beklenenden farklı şekilde kodlanan bir ileti, iletişim sürecini yanlış şekilde yönlendirebilmektedir. Farklı dilde konuşan bir gruba bir ileti gönderileceğinde o dille ilgili kullanımları biliyor olmak gerekmektedir. Dil özelliklerinin yanında, kaynağın iletiyi yollarken hedefine ulaşması için kullandığı beden hareketleri, jest ve mimikler gibi sözsüz iletişim becerileri konusunda da etkin olması beklenir (Tuna, 2012: 7).

Araştırmacıya göre eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak okulda iletişim kurma çabasını en çok okul müdürleri göstermektedir. İletişim girişimi iletişime gereksinim duyan herhangi bir iş gören tarafından da başlatılabileceği gibi günümüzde öğrenci ve veliler tarafından da bu süreç başlatılabilmektedir.

1.3.2 Mesaj

“İletişim olması için öncelikle uygun bir iletinin oluşması gerekmektedir. Mesaj ya da ileti, kaynak tarafından aktarılanların sembolik bir ifadesidir. İletişim sürecinde kaynaktan gönderilen; bilgi, görüş ve davranışların kaynak tarafından ortak

sembollere bağılı olarak kodlanması durumu ileti (mesaj)” şeklinde ifade edilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 17).

Mesaj, araştırmacıya göre kaynağın fiziksel ürünüdür. Konuşulan sözcükler, yazılı metinler, resimler, çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur. Örnek olarak yüzün aldığı o an ki ifade, kolların iki yana açılması veya el ile yapılan herhangi bir hareket alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur.

İletişimle, temelinde çevremiz ve kendimiz üzerinde etkili olabilme amacımızın bulunduğu değişik amaçlara ulaşmaya çalışırız. İletişimin bu amaçlara ulaşmada etkili olabilmesi, mesajlar başka bir adla iletilerin üretilişindeki, aktarılışındaki ve alınışındaki başarı düzeyi ile ilgilidir. Mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiğı sözel, görsel, görsel-işitsel fizik bir üründür (Ertürk, 2009: 159-160).

1.3.3 Kodlama-Kod Açma

Kodlama, iletişimde bulunan göndericinin soyut olan fikrinin dile getirilmesi ve bir başkasına aktarılabilir bir mesaj haline sokulması sürecidir. Fikir özeldir ve yalnızca gönderen kişi tarafından bilinir. Bu aşamada mesajı gönderen kişi, mesajın şekline (sözcük, yüz ifadesi, vb.), uzunluğuna, örgütlenmesine, tonuna ve tarzına karar verir. Bunlara karar veren gönderen, daha sonra fikrin içeriğini en iyi sunan sözlü ve sözsüz simgeler seçer. Bu aşamada aktarılacak fikre, hitap edilen topluluğa ve gönderen kişinin kişisel tarzına ya da ruh haline bağılıdır. Kodlama aynı zamanda, gönderen kişinin konuyla ilgili geçmiş deneyimlerinden ve mesaja verilen önemden de etkilenir (Aşan ve Aydın, 2006: 344).

Kod açma, “Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanmasına denir. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma ile kâğıt üzerindeki anlamsız işaretler ya da bir takım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar”. “Kodlama, gönderici, kod açma ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarılı olabilmesi, mesajın alıcı tarafından kod açımının kodlandığı şekilde yapılmasına bağılıdır. Bunun olabilmesi alıcı ile göndericinin mesaja aynı anlamı vermesiyle mümkün olabilir. Buna referans ya da izafet çerçevesi denir. İletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekleşmesinin ilk koşuludur. Her insanın kendine özgü tecrübe, bilgi ve düşüncelerine dayalı bir yaşam alanı vardır” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). Kod açma sürecinde kişinin kendine güven durumu

da önemlidir. Kişi kendine güveniyorsa geniş bir referans çerçevesinde, kendine güvenmiyorsa da kısıtlı bir referans çerçevesinde iletişimi sürdürür.

1.3.4 Kanal

Kanal, “alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyu organı beynine giden haberleşme kanallarıdır”. İletişim kanalı olarak, beş duyumuzdan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir yerdedir. Buna ek olarak, kişilerin konuşmasını bağlayan telefon, ses dalgalarını ileten hava da kanal olarak görülebilir (Eren, 2011: 431).

İletişim kanalları formal (resmi) veya informal (gayri resmi) olabilir. Formal iletişim kanallarından kasıt, şekli, zamanı ve yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir. Örneğin; örgüt içi dahil yazışma ve memo sistemi, prosedürler, İlan tahtası, şirket gazetesi/dergisi sayılabilir. İnfomal iletişim kanalları ise, özellikleri tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilir. Bu tür kanallara örnek olarak da şunlar sayılabilir; örgüt içindeki informal gruplaşmalar, örgüt dışındaki sosyal birliktelikler, dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma, uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler (Koçel, 2007: 409-410).

Kanal, iletinin fiziksel olarak aktarımı ile ilgili olan öge olarak karşımıza çıkmaktadır. İletinin alıcıya ulaşması için gereken bir yol mutlaka olmalıdır. Bu yolun içeriği iletişim sürecine göre farklılaşabilmektedir (Tuna, 2012: 9).

Araştırmacıya göre kanal; bir televizyon programı, bir internet sitesi ya da bir yazılı yayın aracı olabildiği gibi iletinin aktarıldığı duyu organlarımız da olabilir. Bunun yanında giyim tarzı, sözcüklerin hepsi kanal olarak sınıflandırılabilir. Çünkü birey kodları açmada mevcut duyularını kullanmaktadır. Duyuların etkili kullanımı iletişimin de etkili olmasını sağlayacaktır.

1.3.5 Alıcı

Alıcı, iletişim sürecinde seslenilmek istenen kişi ya da kişilere, toplumsal kitleye hedef kitle denir (Oskay, 2011: 10). Araştırmacıya göre iletişimin tam sağlanması, mesajın alınmasına bağlıdır. İletişimin etkili olup olmadığını anlamak için ise, mesajın alınmasına ve alıcı tarafından istendik davranışın gösterilmesine

bağlıdır. Diğer bir deyişle başarılı iletişim alıcı tarafından mesajın alındığı, kodun çözüldüğü ve alıcının mesajı ve göndericinin fikrine yakın anlam bağladığı zaman gerçekleşir.

Alıcının da kaynak gibi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bunun için alıcının, her şeyden önce, iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olması gerekmektedir. Etkin bir dinleyici olmak alıcıya, gönderinin mesajını tam olarak anlama imkânı sağlar. Ayrıca alıcı okuma ve gözleme(inceleme)yolu ile mesajları alabilir (Tutar, 2005: 33).

1.3.6 Geribildirim

Geribildirim, alıcının mesajı deşifre ederek sembollerin taşıdığı anlamları çözdükten sonra mesajı yeniden iletişim sürecine sokmasıdır. Böylece alıcı, gönderene mesajı nasıl yorumladığı ve genel olarak iletişimi nasıl değerlendirdiği hakkında bilgi verir. Geribildirim iletişimin sürmesine imkân veren bir aşamadır. Çünkü geribildirimle, kendisine gelen mesaja ilişkin değerlendirmelerini yapan gönderici, bu defa alıcıyı kendi fikirleri hakkında bilgilendirmiş olur. Bu da alıcının bu fikirler üzerine yeni fikirler katmasına imkân verir. Resmi örgüt yapılarında da talimatın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirim ile sağlanmış olur (Eren, 2004: 359).

Araştırmacı okul müdürlerinin başarılı bir çalışma ortaya koyan öğretmenlere sözlü olarak olumlu geri bildirimler verdiklerini, ancak görevinde yeterince başarılı olmayan öğretmenlere başarısızlıklarının nedeni konusunda yol gösterici geri bildirimler veremediklerini belirtmektedir. Gerekli bilgilerin okul müdürleri tarafından öğretmenlere verilmesi durumunda, yöneticilerin okulla bütünleşmeleri, örgütsel amaçlara güdülenmeleri ve güdülemeleri daha kolay gerçekleşebilecektir.

1.3.7 Gürültü

İletişim sürecinde değiş tokuş edilen iletilerde kaynak ve hedef tarafından gönderilmemiş, istenmeyen herhangi bir işaret ya da kod açma sürecinin düzgün biçimde gerçekleşmesini engelleyen unsurlar gürültü olarak tanımlanır. Bir başka ve daha geniş tanımlamaya göre gürültü, gönderilen ileti ile alınan ileti arasındaki farkı

doğuran nedenlerdir. Kısaca, iletişimin kötü işlemlerine ya da tümüyle engellenmesine neden olan şeyler gürültüdür (Zıllıoğlu, 2003: 20).

Gürültü, haberleşmenin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Sistem üzerinde bir şemsiye gibi durur ve haberleşmenin diğer bütün unsurlarının içinde bulunabilir. Bir gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Ayrıca kanalda da mesajın iletilmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir (Eren, 2011: 360- 361).

1.4 İletişim Şekilleri

İletişim, ilgilenilen disiplinler açısından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bir değerlendirmeye göre iletişim sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak ele alınmaktadır. Başka bir sınıflandırmada kişinin kendisi ile iletişimi, grup iletişimi ve kitle iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka sınıflandırmada kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi kavramlarıyla karşılaşmaktayız. İletişimi toplumsal ilişkiler sistemi olarak görüp ele alan toplumbilim açısından ise, kişilerarası iletişim, örgütsel iletişim, grup iletişimi ve toplumsal iletişim olarak değerlendirilmektedir. Grup ilişkilerinin yapısına göre yapılan sınıflandırmada biçimsel olmayan (informal), biçimsel (formal), dikey ve yatay iletişim olarak ele alınmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 35). Bu araştırmada ise iletişim şekilleri kişilerarası iletişim ve örgütsel iletişim olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

1.4.1 Kişilerarası İletişim

İletişim, temelinde insanların sosyal gereksinimlerinden biri olan ilişki kurma ihtiyacını karşılamaktadır. Öte yandan insanların benliği geliştirme, var olduğunu ifade etme, tanınma ve paylaşma iletişimi bireyin günlük yaşamının en önemli dinamiği haline getirmektedir. Bireyler hayatlarının büyük bir kısmının örgütsel yaşamda kişilerarası iletişimle geçirmektedirler. Sürekli bir mesaj alış veriş sürecinde olan bireyler mesajlarını birbirlerine iletirken sözlü, sözsüz ya da yazılı iletişim kanallarını kullanırlar (Tüzün ve Varoğlu, 2013: 486).

Kişiler arası iletişim iki kişi arasında genellikle yüz yüze kurulan iletişim biçimidir. Kişiler arası iletişim, genellikle kendiliğinden gelişir; katılanlar birbirlerinden en üst derecede geri dönüt verirler. Roller esnekler; çünkü taraflar karşılıklı olarak kaynak ve alıcı konumuna geçmektedirler.

1.4.2 Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim kavramı ise örgüte ait, örgüt içi ve örgütün dış çevresiyle yaptığı iletişimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel iletişimi örgütün yaptığı ve örgütte yapılan iletişim olarak değerlendirmek mümkündür. Örgütün yaptığı dış çevreyle iletişimi ifade ederken örgütte yapılan örgüt içi iletişimi anlatmaktadır. Örgütsel iletişim, “Örgüt yönetimlerinin örgüt ile ilgili etkileri iletişim kanallarını kullanarak örgütün iç ve dış çevresine iletmeleri olarak” ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 348).

Örgütsel iletişim, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alış-verişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Görüldüğü gibi, örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur (Budak ve Budak, 2004: 492).

Örgütsel iletişim; örgütün içerisinde çalışanlar arasında ve hedeflerine ulaşmayı sağlayarak, örgütün çevresinden bilgi edinerek bu bilgiyi örgütün hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde ileti alışverişi yapmaktır. Örgütsel iletişim; yöneticiler açısından hem örgütle ilgili hem de yöneticilik fonksiyonlarının yerine getirilmesi için önemlidir. Örgütlerdeki yöneticilerin günlük çalışma sürelerinin % 70’i ile % 90’ını iletişime ayırdıkları düşünülürse örgüt içi iletişimin yöneticiler açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Karcıoğlu, Gövez ve Kahya, 2011: 329).

1.4.2.1 Örgütlerde iletişim biçimleri

Örgüt insanların hedeflerine ulaşmak için kullandıkları bir araç olarak düşünüldüğünde, en az örgüt kadar önemli olan başka bir şey de örgüt içi iletişimdir.

Çalışma hayatına bakıldığında zaman gerek yöneticiler gerekse çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü birbirleri ile ve müşterilerle iletişim kurarak geçirirler. İletişim bir buzdağına benzetildiğinde, iletişimin bir bilinen ve bir de hep göz ardı edilen buzdağının altında kalan yönü vardır. Bilinen yönü resmi (biçimsel/formal) iletişim iken, kontrol edilmesi zor olan buzdağının altında kalan kısmı gayri resmi (biçimsel olmayan/ informal) iletişimdir (Sabuncuoğlu, 1998: 29).

Örgütlerde iletişim biçimleri; dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekli mevcuttur.

Dikey iletişim: Dikey iletişim, hiyerarşik yapıyı dikkate alır ve emir-komuta zincirini izler. Gruplar arasındaki iletişim, hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır. Dikey iletişimde mesaj örgütsel kademelerinin sayısına, saygınlık (statü) farklılıklarına bağlı olarak az ya da çok çarpıtılabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 350). Dikey iletişim, kendi arasında yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı doğru olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir.

Yukardan aşağı iletişim; örgüt içinde üstten asta doğru gerçekleşir. Daha merkeziyetçi ve otoriter bir anlayışa sahip olan bu iletişim türünde, genel olarak talimatlar yazılıdır. Kullanılan dilin anlaşılır olmasına dikkat edilir. Yönetimden gelen bilgi akışı ve bunun sürekliliği, iş tatmini ve verimlilik açısından önemlidir (Tuncer, 2012: 270).

Aşağıdan yukarı iletişim; Aşağıdan yukarıya doğru iletişim süreci, alt seviyedeki çalışanların, fikirlerini, duygularını ve algılarını örgütün üst seviyesindekilere ilemesiyle meydana gelir. Astların üstlere verdiği rapor ve tepkiler, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının üstlerine, yaptıkları işler konusunda bilgi vermeleri, sorun oluşturan ya da örgüt politikalarına ilişkin konularda öneri ve görüşlerini iletmeleri aşağıdan yukarıya doğru iletişimi sağlamaktadır (Bakan ve Büyükmese, 2004: 4).

Yatay iletişim: Birbirine eşit miktarda yetkiye sahip olan çalışanlar arasındaki iletişimdir. Diğer bir deyişle yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. Yatay iletişim hem bölümler içinde hem de bölümler dışında diğer örgütsel bölümlerde sürekli olarak meydana gelmektedir. Aynı bölümlerde çalışanlar işle ilgili konularda ya da kişisel sorunlarla ilgili olarak birbirleriyle konuştukları zaman bölüm içi yatay iletişim söz konusudur. Bölüm dışı yatay iletişimde, aynı düzeyde bulunan ancak farklı bölümlerde çalışanlar arasında

mesaj alışverişi söz konusudur. Yatay iletişimin en önemli işlevi çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır (Budak ve Budak, 2004: 510).

Çapraz iletişim: Çağdaş örgüt yapıları geleneksel örgüt yapılarından farklı, daha karmaşık ve demokratik yapılardır. Çapraz iletişim, karmaşık ve rekabetçi çevrenin etkisiyle oluşan belirsiz koşullara uygun en verimli iletişim biçimidir. Bu iletişimin, farklı birim yöneticilerinin kendi aralarında ya da çalışanlara gerçekleştirdikleri iletişimdir. Örgütlerde çapraz iletişimin en önemli işlevi, çeşitli düzeylerde farklı işlevleri olan birimleri belirli dönemlerde bir araya getirerek eşgüdüm sağlamasına yardımcı olmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 354).

1.4.2.2 Örgütlerde iletişimin amacı ve işlevleri

Örgütlerde, iş görenlerin görevlerini yapabilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütlerde etkin bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi interaktif bir iletişim sağlamakla mümkün olabilecektir (Goldhaber, 1974: 121; Akt: Tulunay, 2010: 63).

Örgütsel iletişimin amaçlarına değinecek olursak (Güllüoğlu, 2011: 24-25; Tutar, 2003: 162):

Örgütsel politika ve kararların çalışanlarla paylaşılması, örgütün hedefleri, kariyer olanakları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek kuruma bağlılık sağlanabilir.

Örgütte görev yapanların örgütü benimsemeleri için örgütün hedeflerini, kurum kültürünü öğrenmeleri, örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesinin zamanında yapılması etkili olacaktır.

Etkili kararların alınabilmesi için farklı bilgilerin sağlanması, örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasının sağlanması verimi arttıracaktır.

Verimi üst düzeye çekecek diğer bir örgütsel iletişimin amacı da bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki problemlerin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik olmalıdır.

Örgütsel iletişimin işlevlerini ise şu şekilde sınıflandırabiliriz (Gökçe, 2006: 92);

Değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırmak için, üst ilişkilerinin düzenlenmesiyle birlikte, emretme ve öğretme, örgüt üyelerini motive etme, bilgi sağlama, bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etme çabası vardır. Duygu ve hisleri ifade ederken etkileme ve ikna etme çabası da örgütsel iletişim işlevlerinin önemli noktalarından bir kaçını oluşturmaktadır.

1.4.2.3 Örgütlerde iletişimin önemi

İletişim, her örgüt için önemli bir işlev olmakla beraber örgütlerin amaçlarını başarmalarında önemli bir anahtar rolü taşımaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2013: 484). İletişim aracılığıyla, bir örgüt içinde, yönetim tarafından alınan kararlar, yapılan planlar çalışanlara aktarılır ve işlerin yapılması gerçekleştirilir. Bölümler arasında eşgüdüm ve işbirliği iletişimiyle gerçekleşir. Çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili raporları, üst yönetim kademelerine iletişim yoluyla sunar, şikayet ve isteklerini iletişim yoluyla dile getirebilirler. Kısaca iletişim olmadan, bir örgütte, işlerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması olası değildir. Plan ve politikaların anlaşılmasında ve yorumlanmasında, emirler vermede, duyguların iletilmesinde vb. iletişim, örgütler için oldukça önemlidir (Aşan ve Can, 2006: 339).

İletişim olmaksızın, örgütsel yapının varlığından söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla örgütsel düzeyde iletişim, bir sinir sistemi gibi örgütü sarmalayan ve örgütün bütünlüğünü sağlayan bir olgudur. Örgütün varlığını ve yaşamasını sağlayan bir süreç olan örgütsel iletişim; örgüt üyelerini birbirine bağlamakta, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşimi sağlamaktadır. Örgütlerde iletişimin bilgilendirici, eğitici, etkileyici-motive edici, değerlendirici-yorumlayıcı, düşünce üretme amaçlı, yüksek performans ve verimlilik sağlayıcı, örgütsel değişimi kolaylaştırıcı işlevlerinden söz edilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 349).

İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eş güdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir. İletişim, sadece iş görenlerin formal örgüt amaçlarını ve kendi görevlerini anlamaları değil, birbirlerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağlar. Ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak durumunda olan örgüt üyelerinin birbirini yakından tanımalarını kabul etmelerinin önemi açıktır. İletişim olmadan kurum ve yapısı sağlıklı olamaz, iletişim olmadan bir

ortak amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabaları ortak amaçlar doğrultusunda eş güdümlenme aracıdır (Tek, 2008: 8).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, amaçların örgüt üyeleri tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır. Örgütün amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayıcı ve üyeleri örgüt amaçları etrafında toplayıcı ve bütünleştirici bir iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmalarına ortam hazırlar. Farklı görüşler ve yorumlar etrafında oluşan gruplaşmalar çatışmalara neden olur (Thompson, 1961: 76; Akt: Aydın, 2010: 353).

Araştırmacıya göre gerek insan hayatında gerekse örgütlerin hayatında, iletişim vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan örgüt yöneticileri, okullarında olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Bu iklim sağlam bir kurum kültürünü meydana getirecektir. Meydana gelen okul kültürü ise, bağlanmayı aidiyet duygusunu geliştireceğinden öğretmen ve diğer çalışanların ve en önemlisi de öğrencilerin başarısını artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1 Çatışma Tanımı ve Önemi

İnsanın yaşamının önemli bir kısmı, örgütsel ve toplumsal yaşamda sosyal ilişki ve iletişim içinde geçer. Ancak, insanların toplumsal ve örgütsel yaşamlarında, çevresindeki kişilerle ilişkilerinde bazen uyuşmazlık ve anlaşmazlıklara girdikleri ve çatışmaya düştükleri görülür. İnsanın başkaları ile çatışmaya girmesi, toplumsal veya örgütsel yaşamında kendisini güç duruma sokar ve hatta aleyhinde kötü sonuçlar bile doğurur. Kişi çatışma sonucunda, sosyal ve örgütsel çevresinde uyumsuz, olumsuz, sorunlu kişi olarak kabul edilir. Günümüzde çatışma her kurumda sosyal bir gerçektir (Aytürk, 2010: 313).

Çatışma, zor tanımlanabilen bir kavram olması sebebiyle farklı düzeylerde ve değişik ortamlarda ortaya çıkabilmektedir. Çatışma kavramının bu özelliği göz önünde bulundurulursa; “Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilmektedir (Can, 2005: 377).

Çatışma, “bireylerin etkileşimde bulunduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgudur. Kişiler, gruplar ve kurumlar hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırken diğer kişiler gruplar ve kurumlar ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurmaktadır” (Türk ve Süngü, 2004).

Çatışma, birbirlerine zıt amaç, tutum, duygu ya da davranışların iki veya daha fazla grup arasında uyumsuzluk ya da karşıtlığa yol açması durumu olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde artan rekabet ve küreselleşme insanlar arasındaki kişilik, değer, tutum, algı, dil ve kültür farklılıklarını artırmaktadır. İşgücünün artan

çeşitliliği de potansiyel uyumsuzluk ve çatışmayı beraberinde getirmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 205).

Geleneksel yaklaşımlara göre çatışma örgüte zarar verir, verim gücünü etkiler dolayısı ile çatışmadan kaçınılmalıdır. Çatışma örgüt için tehlikeli ve ortadan kaldırılması gereken bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Çağdaş yaklaşımlara göre ise, çatışma kaçınılmazdır ve iyi yönetildiğinde örgütün gelişimine katkıda bulunur, örgütte gelişimi tetikler. Çatışmanın varlığı kabul edilmeli ve örgüt yararına olacak şekilde yönetilmelidir görüşleri savunulmaktadır. Önemli olan çatışmayı örgüt lehine kullanabilmektir (Deniz ve Çolak, 2008: 310).

2.2 Çatışmanın Nedenleri

Örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler arasında yaş, cinsiyet, kültür, eğitim düzeyi, örgütsel konum ve buna benzer daha birçok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kaynağının ve düzeyinin bilinmesi çatışmanın yönetilmesi açısından büyük önem taşır.

Örgütte ortaya çıkan aksaklıkların genelde kişilerden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü örgütte çalışan bireyler arasında kıskançlık ve rekabetten dolayı çatışma söz konusu olabilir. Çatışmanın nedenleri daha çok tarafların birbirlerinin düşüncelerini ve davranışlarını nasıl algıladıkları ile ilgili olduğu da ifade edilebilir (Gedikli ve Balcı, 2005: 39).

Çatışma, bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç şekilde olabilmektedir. Bireysel çatışmalar; “Tutumlar, kişilik özellikleri bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden” ortaya çıkmaktadır. Grupsal çatışmalar ise “İnformal örgüt ve grup normları gibi” nedenlerle oluşabilir. Örgütsel çatışmalar “İletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış gibi nedenlerle” doğabilir. Çatışmalar hangi türden olursa olsun bunun kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tespit edebilmek gerekmektedir (Genç, 2007: 275). Çatışma nedenleri farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir.

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların başlıca nedenleri aşağıda ortaya konmuş ve açıklanmıştır.

İşbölümü: Örgütler yapılması gereken işleri gruplar veya bireyler arasında paylaştırarak çalışanlar arasında iş bölümü oluşturur. Ancak örgütlerde iş bölümü

sonucunda her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işler yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise çatışmaya yol açabilmektedir (İpek, 2003:223).

Fonksiyonel Bağlılık: Bütün örgütlerde işbölümü sonucu oluşan görev taksimi nedeniyle tüm çalışanlar ve departmanlar fonksiyonel olarak bir bağımlılık içindedirler. Kişilerin ya da departmanların fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmeleri, diğer kişiler ve departmanların eksiksiz olarak görevlerini yerine getirmelerine bağlıdır. Bu açıklamadan hareketle şunu söyleyebiliriz. Bu kişiler ya da departmanlar arasında fonksiyonel bir bağlılık vardır. Fonksiyonel bağımlılığın neden olduğu çatışma daha çok kıt kaynakların ortaklaşa kullanımından ortaya çıkmaktadır (Güney, 2011: 303).

Örgütlerin büyüklüğü: Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur. Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalmaktadır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır; çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali ve ikincil ilişkiler artmaktadır; her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimlerde çatışma ihtimalini arttırmaktadır (Gül, 2008: 305). Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır (Ertürk, 2009: 228).

Kaynakların Sınırlılığı: Bireyler ve gruplar arasında çatışma yaratan bir durum da örgütün sınırlı bir kaynağa sahip olmasıdır. Kaynakların sınırlı olması, örgüt üyeleri arasında çatışmaya neden olur (Aydın, 2010: 347).

Kişilik Farklılıkları: “Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir” (Budak ve Budak, 2004: 565). Bireyler farklı kişilik özelliklerine sahip olabilir ve bu özellikleri doğrultusunda farklı yaklaşımlar sergileyebilirler. Bu farklılıklar çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Örgütlerde de bir takım kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Birbirleriyle sürekli çekişme halinde olan bireyler, örgütsel çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinde engel olmaktadır. Bireylerin gerek işle ilgili nedenlerden, gerekse özel nedenlerden dolayı birbiriyle çekişmesi performans düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bunlar,

bireysel bir özellik olarak çekişmeci kişiliğin örgütsel çatışmaların yaşanmasında ne derece etken olduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2007: 512).

Amaç Farklılığı: Çalışma yaşamında kişilerin, grupların ve bölümlerin amaçlarında farklılıklar olması çatışmaya neden olabilmektedir. Satın alma, pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları bölümlerinin amaçları birbirinden farklıdır ve tüm bölümler kendi amaçlarını gerçekleştirmek ister. Bu nedenle karşı karşıya gelebilirler. Bu durum da çatışmaya yol açabilir.

Statü Farklılığı: Hiyerarşik yapıda farklı statülerde bulunanlar arasında çatışma çıkabilir. Farklı statülerdeki kişilerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları farklı olabilir. Bu farklılık da çatışmaya sebebiyet verebilir. Örneğin, yüksek statülü bir kişinin düşük statülü birini görüşme için kabul etmemesinin çatışmaya neden olması gibi (Güney, 2011: 303).

Ortak Karar Verme: Ortak karar verme, örgütlerdeki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir örgütte ortak karar verme ihtiyacı, örgütte yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşma olasılığı da artmaktadır (Ertürk, 2009:226).

Norm ve Değerler: “Örgütte kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmeleri veya algılamaları da çatışmalara neden olabilmektedir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları, kişi veya grupları birbirleriyle zıt durumlara düşürebilecektir” (Şimşek ve Çelik, 2009: 153).

İletişim Engelleri: Örgütsel yapıda iletişimi engelleyen tüm faktörler çatışmalara neden olabilir. İletişim engellenmeleri, gruplaşmalara yol açar. İş yaşamında gruplaşmalar başladığı andan itibaren çatışmalarda görülmeye başlar. İletişim, kişi, grup ya da birimlerce kesintiye uğratıldığı zaman çatışma kaçınılmaz olur. Ayrıca iletişim sürecinde farklı algılamalar da çatışmaları doğurabilir.

Yönetimsel Belirsizlikler: Yönetim kademelerindeki belirsizlikler de bir çatışma nedenidir. Örgütlerde kimin hangi alanda ya da konularda ne kadar ve hangi yöneticiye karşı sorumlu olduğu konusunda belirsizlikler söz konusu ise hem yatay hem de dikey seviyelerde çatışmalara neden olabilir. Örneğin, çalışanların kime karşı

ne kadar sorumlu olduğu açık bir biçimde belirtilmemişse önüne gelen her amir bu çalışanlara iş verir. Bu durum hem çalışanları hem de onun amirini rahatsız eder ve sonuçta çatışmalar ortaya çıkar (Güney, 2011: 304).

2.3 Çatışma Türleri

Bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz sonuçlarından biri olan çatışma, insana özgü bir olgudur ve yakıtını insan doğasından almaktadır. İnsanın olduğu her yerde, çatışma olasılığı her zaman söz konusudur. Genel anlamda çatışma, amaç ve hedefler engellendiğinde ya da çeliştiğinde ortaya çıkmaktadır. Yönetim literatüründe pek çok farklı çatışma türü yer almaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 378). Bu çalışmada ise çatışma türleri, çatışmaya taraf olanlara göre, çatışmanın niteliğine göre, çatışmanın örgüt içindeki yerine göre, çatışmanın ortaya çıkma şekline göre ve diğler örgütsel çatışmalar olmak üzere beş başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.3.1 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Kişi İçi Çatışmalar: Kişi içi çatışmalar, kişinin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplere karşı karşıya kaldığı veya yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır. Örneğin, güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle gerilime maruz kalan bir birey, bu gerilimin tesirinde kalarak örgütte oldukça rutin bir nitelik gösteren uyumsuzluk veya benzeri durumlara yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir. Bu basit örnek bile, bireysel çatışmaların dolaylı da olsa örgütsel çatışma ve bunların örgüt amaçlarına olan etkileriyle yakından ilişkilendirilebileceğini göstermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 360).

Kişiler Arası Çatışmalar: Kişiler arası çatışma, en fazla görülen bir çatışma türüdür. Kurumlardaki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargısı çatışmaya neden olabilirler. Bireyler arasındaki çatışma, kişilik çatışması olarak da kendisini gösterir. Farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman çatışma olabilir (Öztürk, 2003: 295).

Kişiler ve Gruplar Arasındaki Çatışmalar: Kişi ile gruplar arasında çatışma daha çok grubun kişi üzerindeki baskısı sonucunda ortaya çıkar. Grubun paylaştığı değer, norm ve inançların dışında hareket eden kişi grubun baskısıyla karşılaşacak ve çatışma meydana gelecektir. Uygun davranışı göstermeyen kişi grubun önce tepkisi daha sonra uyum sağlamaması halinde dışlanması ile karşılaşacaktır (Ataman, 2002: 476). Başlıca gruplar arası çatışma nedenlerini aşağıda gibi sıralamak mümkündür (Ateş, 2014);

Gruplar arası görev bağımlılığı; Görevin başarıya ulaşması için grupların tek ya da karşılıklı olarak birbirine bağımlı olmasını ifade eder.

Gruplar arası rekabet: Rekabet, motivasyonu artırması bakımından örgütsel etkinliği arttıran ve istenilen bir durum ortaya çıkarmakla beraber, örgütsel ödüllerden yararlanmak adına taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesi için harcanan çaba sonucu boşa giden enerji çatışmaya sebep olabilmektedir.

Gruplar arası farklılıklar: Gruplar arasındaki amaçlar, çıkarlar ve algılar arasındaki farklılıklar çatışmaya sebep olabilmektedir.

Örgütsel nedenler: Plansız programsız ve hazırlıksız örgütsel değişiklikler yine bir çatışma ortamının doğmasına sebep olmaktadır.

Gruplar Arası Çatışmalar: Bir örgüt içerisindeki iki veya daha fazla bölüm ya da grup arasındaki çatışmayı anlatmaktadır. Çatışmanın bu şeklinin kökleri genellikle örgüt tasarımından kaynaklanır. Gruplar arası çatışmanın, her grubun kendi içinde tahmin edilebilir etkileri vardır. Bunlar arasında, gruba bağlılığın ve sadakatin artması, görevlere daha fazla odaklanma sayılabilir. Ancak, çatışan gruplar 'biz ve onlar' ayrımı geliştirebilirler. Bu mantık, bir tarafın diğer tarafı düşman olarak görmesine, daha saldırgan olmasına ve diğer grupla iletişimi sürekli azaltmasına neden olur. Gruplar arasındaki rekabet, işlevsel olmayan çatışmayı artırmayacak şekilde, dikkatli bir biçimde yönetilmelidir. Araştırmalar, gruplardan yalnızca birinin ulaşabileceği bir amaç için rekabet edildiğinde, diğer gruba yönelik saldırganlık, kin vb. gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceğini göstermiştir (Aşan ve Aydın, 2006: 214).

Örgütler Arası Çatışmalar: Burada bir örgütün kendi dışındaki bir örgütle yaşadığı çatışmalar söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından oluşan fikir ayrılıkları sonucunda ortaya çıkan çatışmalar buna örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2004: 562).

2.3.2 Çatışmanın Niteliğine Göre

Fonksiyonel Çatışmalar: Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan çatışmalardır. Bu çatışmalar örgütün farklı kısımlarında bulunan çatışmaların ortaya çıkmasını ve yönetimin onlar üzerine dikkatini çekmesini sağlayarak yeni eğitim yollarının bulunmasına, organizasyonda yeniliğe ve canlılığa neden olurlar. Örneğin; bir çatışmanın nedeni araştırılır ve kaynakların kıtlığından meydana geldiği ortaya çıkarsa, çatışan taraflara kaynak aktarılması ve yeni imkânlar verilmesi suretiyle çatışma ortadan kaldırılarak daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (Ertürk, 2009: 223).

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: “Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır” (Koçel, 2007: 665). Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutumdur. Çünkü bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, tamamıyla yönetiminin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlıdır. Buna dayanarak, beceriksiz yöneticilerin elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyumsuzlukların bile, kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte zararlar vermesi olasıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 358- 359).

2.3.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

Örgüt içindeki oluşum yeri de çatışma için bir sınıflandırma kriteridir. Başka bir ifade ile çatışmanın hiyerarşik yapının hangi düzeyinde ya da düzeylerinde gerçekleştiği de bir sınıflandırma kriteridir (Güney, 2011: 302);

Dikey Çatışma: Hiyerarşik yapının değişik seviyelerinde gerçekleşen çatışmadır. Farklı düzeylerdeki kişiler, gruplar ya da departmanlar arasındaki çatışmalar dikey çatışmalardır. Güç kazanma, yetki sahibi olma, denetleme, kaynaklar üzerinde denetim sahibi olma, ödemelerde yetkili olma gibi nedenler dikey çatışmaya yol açan faktörlerden bazılarıdır. Bazı araştırmacılar bu çatışmayı, ast üst arasında gerçekleşen çatışma olarak da adlandırmaktadır. Amirlerin, astları baskı altında tutmaları, onlara kızıp bağırmaları, azarlamaları, hor görmeleri sonucu gerçekleşen çatışma dikey çatışmadır (Güney, 2011: 302).

Yatay Çatışma: Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçları paylaşan kısıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyinde ki personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir (Ertürk, 2009: 222).

Emir Komuta ve Kurmay Çatışması: Bu çatışma biçimi, kişi ya da birimlerin iş yaşamında üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Emir komuta birimleri sadece emir verme, mal ve hizmet üretiminden sorumludurlar. Kurmay birimler, mal ve hizmet üretim ile ilgilenmezler. Yalnızca alınan kararlara olumlu katkılar sağlayacak bilgilendirme ve tavsiyelerde bulunurlar. Kurmay birimlerin, emir komuta birimleri üzerindeki etkisi ve konumu çatışmalara neden olabilmektedir. Yine bu iki birimin düşünce ve fikirlere sahip olmaları, olay ve durumlara farklı bakıp değerlendirmeler yapmaları da çatışmalara neden olabilmektedir (Güney, 2011: 302).

2.3.4 Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre

Bu çatışma türü çatışmanın ortaya çıkış şekilleriyle ilgilidir. Çatışma, ortaya çıkış şekline göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılabilir.

Potansiyel çatışma; üstü örtülü çatışma, diğer bir ifadeyle potansiyel çatışma ortada var olan bir çatışmanın henüz olmadığı fakat amaç farklılıkları, kısıt kaynaklar, tercihler gibi bazı etmenlerin çatışmayı ortaya çıkarabileceğinden bahsedilmektedir. Bunlar çatışma potansiyeli taşıyan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005: 378).

Algılanan Çatışma: Tarafların, çatışmaya konu olan olay veya durumların algılama tarzları ile yakından ilişkili bulunmaktadır. Örgütlerde bu çatışma türüne en çok rol alanında rastlanmaktadır.

Hissedilen Çatışma: “Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur”. Hissedilen çatışma daha çok duygularla ilişkili bulunurken, açık çatışmalar tarafların fiilen gösterdikleri davranışlara işaret etmektedir. Bu çatışma, karşılıklı tartışma, belirli bilgileri karşıya göndermeme ya da fiziksel kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 363).

Açık Çatışma: Bu çatışma türünde çatışma halindeki bireylerin fiilen gösterdikleri davranışları işaret etmektedir. Örneğin karşılıklı çatışma, birbirine karşı ağır dil ve sözler kullanma veya fiziki kuvvet kullanmaya varan durumlar olabilmektedir (Koçel, 2007: 330- 331).

2.3.5 Diğer Örgütsel Çatışmalar

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 2007: 462-463).

Kaynaklarda, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları Amaç Çatışması olarak özetlemek mümkündür. Rol çatışması ise kişiden beklenen ile yaptıkları arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir. Temel sebep olarak bireyin iki farklı kaynaktan baskı altında kalabileceği tezi kuvvetli olarak göze çarpmaktadır. Kurumlaşmış çatışma ise çatışmanın hangi derecelerde nasıl yollar izlenerek bir süreç takip edileceğinin ayrıntılı olarak belirlendiği bir sistemi ifade etmektedir. Son olarak Beliren Çatışmayı ele alacak olursak, en önemli sebebi iş dışı kişisel faktörler olan bu çatışmanın emir komuta arasında meydana geldiği gözlemlenmektedir.

2.3.6 Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi kavramı, var olan çatışmaların sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir şekilde ele alınması anlamını taşımaktadır. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlar söz konusu olduğunda uygun yöntemlerle yönetilebilmesini gerektirmektedir (Pelit, 2005: 78).

Çatışma yönetimi, var olan çatışma durumunu çözebilmek için tarafların ya da bu taraflar dışındaki bir kişinin bir dizi eylemde bulunmasını gerektiren bir süreçtir. Bu eylemler çatışmaların teşhis edilip tanımlanması, nedenlerinin ortaya konulması, süreç ya da yapısal yaklaşımlardan biri veya her ikisi ile müdahale edilerek çatışma derecesine göre belirli bir yönetim stratejisinin kullanılması olarak ifade edilmektedir. Burada önemli bir nokta da çatışma yaşayan taraflarla bu durumdan

etkilenenlerden, kullanılan çatışma yönetim stratejisinin etkililiğine yönelik dönüt alınmasıdır (Karip, 2010: 43-44).

2.3.6.1 Çatışma yönetimi stratejileri

Çatışmanın çözümü konusunda birçok strateji ortaya atılmış olup her biri ayrı bir tekniğe sahiptir ve etkinlikleri de farklılıklar göstermektedir. Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili stratejileri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler; Blake, Shepard ve Mouton'dur. Düşünürler, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasifliğine, çözüm tekniğinin şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük olup olmamasına göre incelemiştir. Düşünürler çözüm yollarını önerirken, çatışmanın niteliğine uygun bir strateji geliştirmeye özen göstermişlerdir. Ancak çatışma durumunda birden fazla stratejinin de kullanılabilceğini belirtmişlerdir (Tunçer, 2012: 462). Etkin bir çatışma yönetimi stratejisine karar vermek için yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir (Şahin, Emni ve Ünsal 2006:556):

Net biçimde bir çatışma olduğunun ortaya konularak, çatışmanın ortaya çıkış nedeni konusunda tam bir bilgi sahibi olmak ve toplanan bilgilerle çatışmayı çözecek alternatif yöntemler belirlenerek, o çatışma için en uygun olanına karar verilmesidir.

Çatışma yönetimi stratejilerini, problem çözme (tümleştirme), kaçınma, uzlaşma, yumuşatma ve hükmetme yönetimi olmak üzere beş başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.3.6.1.1 Problem çözme (tümleştirme) stratejisi

Problem çözme stratejisiyle gruplar arası çatışmaların çözümünde en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde amaç, haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır. Bu nedenle yöntem, çatışma içinde olan tarafların temeldeki nedenlerle yüz yüze gelmelerini gerektirir. Problem çözme yöntemi ile sonucun alınması, büyük ölçüde tarafların birbirleriyle işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır. Sürekli bir etkileşimle taraflarca paylaşılan ortak noktalar vurgulanır ve çatışmanın

temelindeki nedenlerin, kuşku ve yanlış anlama gibi, açıklık kazanması sağlanır (Aydın, 2010: 366).

Karışık problemlerin üstesinden gelmede problem çözme stratejisi daha çok fayda sağlar. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemediği durumda ve daha iyi bir sonucu varabilmek için tarafların fikirlerinin sentezine ihtiyaç duyulduğu durumlarda problem çözme yönteminin uygun olduğu vurgulamaktadır. Problemin tanımlanmasında, alternatif çözüm yollarının bulunmasında ve farklı bilgi ve becerilerden yararlanmada problem çözme yöntemini kullanmada fayda vardır. Ancak problem çözme stiline kullanılabilmesi için zamanın kısıtlı olmaması gerekmektedir. Bu strateji örgütsel hedefler, politikalar ve uzun dönemli planlar gibi stratejik konular ile başa çıkabilmede uygun olduğu söylenebilir (Eren, 2004: 567).

2.3.6.1.2 Kaçınma stratejisi

Kaçınma stratejisinde çatışan taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedir. Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu yöntemin özünü oluşturmaktadır. Kaçınmalar, çatışmaları daha uygun bir zamana kadar erteleme veya tehdit edici bir durumdan geri çekilme şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Kaçınan taraf, kendi beklentilerini tatmin etme noktasında karşı taraf kadar başarısızlığa uğramış olur. Bu yöntem genellikle çatışma konularına veya çatışan taraflara ilgisiz kalmak şeklinde açıklanır. Çatışmalardan kaçınan kişi, başa çıkılması gereken bir çatışmanın varlığını kabul etmez (Karip, 2010: 67).

Kaçınma stratejisinde taraflar, çatışmanın farkındadırlar. Ancak, çözüm üzerinde çalışabilmek için bir “soğuma” dönemine ihtiyaçları vardır. Bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkide de bulunabilir. Karşı taraf çok güçlü ve çok düşmanca tavırlar içerisindeyse de çatışmalardan kaçınmak etkili olabilir. Taraflar arasındaki gerilim, sağlıklı bir iletişimi engelleyebilecek kadar yüksek olduğunda kaçınma yöntemi etkili olarak kullanılabilir. Bu suretle çatışma, tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak sorunu tartışabilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir (Ertürk, 2009: 233).

2.3.6.1.3 Uzlaşma stratejisi

Bu stratejinin tarafların amaçlarının birbiriyle örtüştüğü durumlarda, iki tarafında çaba harcadığı durumlarda, tarafların eşit güçte ve çözüm sürecindeki görüşmelerin çıkmaza girdiği durumlarda kullanılması uygun görülmektedir. (Rahim, 2002; Akt: Buğa, 2010: 46).

Fikir birliğinin olmadığı, karmaşık problemler karşısında tarafların geçici bir çözüme ihtiyaç duyduğu ve diğer stratejilerin çözüm için etkisiz kaldığı durumlarda kullanılması uygun görülmektedir. Karmaşık problem durumlarında ve karşı tarafın daha güçlü olduğu ve kendisinin haklı olduğuna inandığı durumlarda kullanılması uygun görülmemektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 154-155).

2.3.6.1.4 Hükmetme stratejisi

Hükmetme stratejisi, bireyin kendisine verdiği önemin yüksek, karşı tarafa verdiği önemin düşük olduğu durumlarda izlenen stratejidir. Daha çok zorlama söz konusudur. Bu yöntemin uygulanışı genelde var olan yasal gücün kullanılarak isteklerin zorla kabul ettirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem acil çözüme kavuşması gereken sorunlar olduğunda, tarafların problem çözme sürecine ya da uzlaşmaya girmek istemediği durumlarda kullanılabilir de; sürekli kullanılması halinde örgütsel bağlılığı ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Yürür ve Soygüzel, 2010: 36).

Bu strateji çatışmaya neden olan konuların taraflardan biri için önemli olduğu zaman ve karşı tarafın vereceği olumsuz kararlardan dolayı zarar görme ihtimaline karşı kullanılması uygun görülmektedir. Karmaşık konularda ve sağlıklı ve iyi kararlar almak için yeterli zamanın olduğu durumlarda bu stratejinin kullanılması uygun görülmemektedir. Tarafların ikisinin de eşit güçte olduğu durumlarda bu stratejinin taraflardan biri ya da her ikisi tarafından kullanılması durumunda çözüm süreci çıkmaza girmektedir (Rahim, 2002; Akt: Buğa, 2010: 45).

2.3.6.1.5 Yumuşatma stratejisi

Çatışmanın tarafları arasındaki farklılıklar ve ortak menfaatler gündeme getirilerek çatışma azaltılmaya çalışılması yumuşatma yöntemi olarak ifade edilir. Aslında yönetici bu yöntemle taraflar arasındaki olumsuzlukları gidererek bü-

tünleşmeyi, dayanışmayı ve ekip ruhunu güçlendirmeye çalışır. Kısaca bu strateji sayesinde ortak değerler, düşünceler, fikirler ve konular üzerinde durularak tarafların birbirlerine yaklaşımları saplanarak çatışma çözümlenmeye çalışılır. Ancak şunu da belirtmekte yarar vardır. Bu stratejide çatışma tamamen çözülmez. Uzun vadede tekrar ortaya çıkabilir (Güney, 2011: 309).

Yumuşatma stratejisi, örgüt yönetimlerinin kısa vadeli çözümler yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bu seçeneğin taraflara sağlayacağı yararları işaret ederek, durumun görüldüğü kadar vahim olmadığını ve yıkıcı sonuçlara gebe olmadığını vurgulaması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, yönetimin durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarını ifade etmektedir. Yumuşatma yöntemi, ayrıntılı ve analitik bir çözüm vaat etmemektedir. Bu nedenle de kısa vadede sorunu ortadan kaldırırsa da ileride, çatışma ihtimali yeniden gündeme gelecektir (Gürüz ve Gürel, 2006: 383).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

3.1 Okul Yönetiminde İletişim

Başarılı kurumlar, performans fazlalığı oluşturan, her zamanki iş görevleri ötesine gidecek yöneticiler ve çalışanları gerektirir. Eğitim yöneticilerinin temel görevleri gün geçtikçe daha karmaşık ve daha güç bir hal almaktadır. Bugünkü okul yöneticiliğinin dünkünden karmaşık olduğu gibi geleceğin okul yöneticiliği de bugünkünden karmaşık olacak ve çok daha fazla yetenek ve beceri gerektirecektir (Bolat, 1996: 75).

İletişimsiz bir örgütsel çaba düşünülemez. Bir örgüt olan eğitim kurumlarında diğer örgütlerin süreç ve çabaları kıyaslandığında iletişimin daha yoğun olduğu görülecektir. Bu temelde eğitimin iletişime dayanmasıyla açıklanabilmektedir. Yani eğitim kurumlarında işleyişin sürdürülmesi ve amaçlanan eğitim öğretimin yapılmasında iletişim kurmak önkoşuldur. “Okulda demokratik bir atmosfer yaratılabilmesi ve amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, öncelikle müdür-öğretmen arasında gerçekleşen çift yönlü iletişime ve bu iletişimin niteliğine bağlıdır” (Şimşek ve Altınkurt, 2009: 2).

Eğitim kurumlarında iletişim iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlar iç ve dış iletişimidir. “Okul içi iletişim yönetici- öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci; okul dışı iletişim ise, okul-çevre iletişimi şeklinde belirtilebilir”. Eğitim kurumlarının hedeflerinin etkili bir biçimde gerçekleşmesi ve kurum hedefi ile çalışan ihtiyacı arasında sağlıklı bir dengenin kurulabilmesi iletişim sürecinin yapısı ve niteliğine bağlıdır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010: 3).

“Okul müdürü öğretmen arasındaki iletişim süreçleri, okulların başarılı veya başarısız olmasındaki önemli etkenlerden biridir. Okullarda kişilerden ve özellikle

okul müdürlerinden kaynaklanan kişisel bir takım yetersizlikler, iletişim engelleri olarak ortaya çıkmaktadır” (Şimşek ve Altinkurt, 2009: 7-8).

Araştırmacıya göre eğitim yöneticisi, öğretmen morali ve okul iklimi üzerinde de oldukça fazla etkiye sahiptir. Motivasyon, performans ve iş doyumunu etkilemekte olan okul iklimi öğretmenlerin davranışlarını etkilediği gibi, okul içindeki davranışlardan da etkilenir.

Eğitim yöneticisinin etkililiği ile çalışan morali arasında doğrusal bir ilişki vardır. Etkili eğitim yöneticileri görev bölgesi üzerinde olumlu etkiye sahiptirler. Eğitim yöneticileri aileler, öğrenciler ve çalışanlar ile düzenli olarak iletişim kurarlar. Onlar etkili eğitim yönetiminin iletişimle gerçekleşebileceğinin farkındadırlar (Babaoğlu ve Çakan, 2005: 22).

3.2 Okul Yöneticilerinin İletişim Beceri Düzeyleri

Literatürde okul yöneticilerinin iletişim becerileri üzerinde farklı ve çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Aşağıda bu araştırmalar hakkında bilgiler verilerek, ulaşılan sonuçlar açıklanmaktadır.

Şimşek ve Altinkurt (2009) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” başlıklı araştırmalarında Endüstri meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri belirlemeyi amaçlamışlardır. “Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Kütahya il merkezindeki iki endüstri meslek liselerinde görev yapan 200 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerileri genel olarak etkili bulunmuş, ancak bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerinin, hizmet süresi ve cinsiyet bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık gösterdiği” saptanmıştır.

Gökkaya (2009) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği)” başlıklı çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında Kırklareli İli Merkez İlçe sınırları içinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 262 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen

algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, branş, eğitim seviyesi ve yöneticilerin çalıştığı kurum türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Önsal (2012) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)” başlıklı araştırmasında resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Anadolu Yakası, Kadıköy, Üsküdar ve Maltepe ilçelerinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan 328 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin görüşlerine göre; okulların kültürü güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeyde, okul müdürlerinin de iletişim becerileri etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkilere dair yöneticilerin görüşlerinin, okul türlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev sürelerine, eğitim durumlarına ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayılarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sevinç (2013) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri İle Yöneticilerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)” adlı araştırmasında Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile yöneticilerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2011- 2012 eğitim öğretim yılında Uşak merkezde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 297 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık iletişim yeterlilikleri arttıkça, yöneticilerin örgütlerine olan güven düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2013) “İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi” başlıklı araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin yöneticilerin

motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 205 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin yöneticilerin motivasyon ve akademik tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça yöneticilerin motivasyon düzeylerinin arttığı, akademik tükenmişlik düzeylerinin ise azaldığı saptanmıştır.

Çiftli (2013) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği)” adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini (Samsun ili örneği) öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Samsun ilindeki İlkadım, Canik, Tekkeköy ve Atakum ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 500 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okul müdürünün iletişim yeterliğine ilişkin öğretmen algıları yöneticilerin cinsiyet, branş farklılığı, öğrenim durumu, hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yöneticilerin müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenin cinsiyetine, branşlarına, öğrenim durumlarına, öğretmenlikte hizmet yılına göre farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim yeterliklerine ilişkin algıları okul müdürünün yaşına göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek öğretmenler müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm boyutlarda (empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliği), yeterli olarak algılamaktadırlar.

Uygun (2014) “İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlilikleri” ilk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri öğretmen algılarına göre belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2013-2014 öğretim yılında İzmir kent merkezi dâhilinde yer alan Gazıemir ve Menderes ilçelerinden görev yapan 517 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları, genel olarak yetersiz düzeydedir. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerine

göre anlamlı farklılık göstermekte olup, müdürün cinsiyetine, öğretmenlerin hizmet sürelerine, branşına, öğrenim düzeylerine ve iletişim ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almalarına göre farklılık göstermemektedir.

3.3 Okulda Çatışma Yönetimi

Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli olduğuna göre, çatışma bu örgütlerde de vardır. Üstelik girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olan eğitim örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Öyleyse örgütlerdeki çatışmanın gerçekte toplumda ve bir ölçüde doğada da var olduğunun bilincinde olarak çatışmadan kaçmayı değil, onu yönetmenin yöntem ve tekniklerini öğrenmemiz gerekmektedir (Sarpkaya, 2002: 416). Okul yöneticilerinin çatışmaları doğru çözümlenmeleri, iyi yönetilebilmeleri ve insanı ve onun davranışlarına yön veren kişilik özellikleri konusunda farkındalık kazanmaları son derece önemlidir. Çatışmalar karşısında, yöneticilerin çatışma yönetimi stili tercihleri bir durumdan diğerine, bir yöneticiden diğerine farklılık gösterebilmektedir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014: 296).

Araştırmacıya göre çatışma yönetimi, okul yönetiminin görevlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çatışma insan varlığının doğal bir parçası olmasına rağmen yöneticilerin önemli bir bölümü, etkili bir çatışma yönetimi becerisinden yoksundur. Çatışma zararlı ya da yararlı olabilir. Önemli olan bu değil, çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Problem çözme ve işbirliği içinde karar verme mekanizması gelişmiş sağlıklı okullar, çatışmayı kolayca tanımlayabilir ve yapıcı bir şekilde yönetebilirler. Ancak okul, farklı değerlere sahip insanların bir arada bulunduğu bir yer olduğu için, yöneticinin kullandığı çatışma yönetim stratejileri bütün kesimler tarafından beğenilmeyebilir. Sadece değer farklılıkları sebebiyle bile bütünleşme sağlanamayabilir.

Toplumdaki farklılıklar hızla artmakta ve okullar genellikle demografik değişikliklerle ilgilenen toplumsal kurumların başında gelmektedir. Çok kültürlülük, kültürel ve sosyal farklılıklar çatışmalarda, özellikle okullardaki çatışmaların derinliklerinde yer almaktadır. Çatışmalar, birbiriyle çelişen gereksinimler, dürtüler ve/veya isteklerden kaynaklanır. Kişinin kendisiyle olan çatışmaları içsel çelişkileri içerirken, kişiler arası çatışmalar iki taraf arasındaki uyumsuzlukları, gruplar arası çatışmalar ise grup içindeki veya iki taraf arasındaki uyumsuzluklarını içermektedir.

Bu çatışmaların her biri okullarda görülmektedir (Crawford, Schrumpf ve Bodine, 2007; Akt: Gül, 2011: 49-50).

Karip (2010: 221.) özellikle öğretmenler ve yöneticilerin, eğitim öğretim hizmetlerinin daha iyi yürütülebilmesi için yeni fikir ve düşüncelere sahip olduklarını ve bu düşüncelerin kimi zaman diğer düşüncelerle çelişmesi durumunda, çatışmaların yaşandığını ifade etmektedir.

Okullarda birçok çatışma farklılıkla ilgilidir; bu çatışmalar, milliyet, ırk, etnik grup ve ayrıca cinsiyet, cinsel eğilim, sosyal sınıf ve fiziksel/zihinsel becerilere bağlıdır. Bu çatışmalar, genellikle ilişkideki statü eşitsizliğini yansıtacak biçimde ayrımcılık ya da önyargıdan kaynaklanır. Bu çatışmaların bir kısmı değerlerdeki, iletişim biçimindeki ve çatışmayla ilgili fikirlerdeki farklılıklar olarak da açıklanabilir. (Crawford, Schrumpf ve Bodine, 2007; Gül, 2011: 49-50).

3.4 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stratejileri

Literatürde yapılan araştırmalarda çatışma yönetiminin merkezinde okul yöneticilerinin olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin literatürde yapılmış araştırma özetlerine aşağıda yer verilmektedir.

Özgan (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)” Başlıklı Araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2005–2006 yılı eğitim-öğretim döneminde Gaziantep il merkezindeki ilköğretim okulunda görev yapan 1252 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Kırçan (2009) “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri” adlı çalışmalarında ilköğretim okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin görev yapılan bölgeye göre ve kişilerin demografik özelliklerine göre nasıl bir değişime uğradığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İstanbul

ilinin farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip olan üç ilçesi Beşiktaş, Fatih ve Gaziosmanpaşa'daki 28 ilköğretim okulunda görev yapan 114 okul yöneticisi ve 299 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stilleri onların görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye göre değişiklik göstermektedir. Bütünleştirme stratejisini en fazla kullanan okul yöneticileri Fatih ilçesinde iken en az kullanan yöneticiler Gaziosmanpaşa ilçesindedir. Kaçınma stratejisini kullanan okul yöneticilerinin çoğunluğu ise Gaziosmanpaşa'dadır. Ankete katılan okul yöneticilerinin ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre de sonuçlarda farklılaşmalar görülmektedir.

Fırat (2010) "Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi" başlıklı araştırmasında İzmir ili 2 merkez ilçesine bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri algılarını bazı değişkenlere göre incelenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009–2010 öğretim yılı İzmir ili Bornova ve Buca merkez ilçelerine bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 519 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda;

- 1) Öğretmen algılarına göre okul müdürleri en fazla problem çözme stratejisini sonra sırayla kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaktadırlar.
- 2) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri problem çözme alt boyutunda ortaöğretim kurum türü, cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Problem çözme stratejisi ile okul müdürlerinin kişilerarası iletişim becerileri empatik dinleme, etkililik, geri bildirim, güven verme alt boyutları ve örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme, yakından kontrol, engelleme alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Empatik dinleme, etkililik, destekleme ve engelleme alt boyutlarının "problem çözme" stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir.
- 3) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri kaçınma alt boyutunda; buldukları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kaçınma stratejisi ile okul müdürlerinin kişilerarası iletişim becerileri empatik dinleme, etkililik,

geri bildirim, güven verme alt boyutları ve örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme, engelleme alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Destekleme ve engelleme alt boyutlarının kaçınma stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir.

- 4) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri hükmetme alt boyutunda; buldukları kurumda çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Hükmetme stratejisi ile okul müdürlerinin kişilerarası iletişim becerileri empatik dinleme, etkililik, geri bildirim, güven verme alt boyutları ve örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme, yakından kontrol ve engelleme alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Geri bildirim, destekleme ve yakından kontrol alt boyutlarının hükmetme stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir.
- 5) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri uzlaşma alt boyutunda; hiçbir değişkene göre anlamlı fark göstermemektedir. Uzlaşma stratejisi ile okul müdürlerinin kişilerarası iletişim becerileri empatik dinleme, etkililik, geri bildirim, güven verme alt boyutları ve örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme, engelleme alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Empatik dinleme, destekleme ve engelleme alt boyutlarının uzlaşma stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu görülmektedir.

3.5 Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler, literatürde tek bir araştırmada ele alındığı görülmüştür.

Şahin (2007) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2005–2006 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 90 ilköğretim okulu yöneticisi ve 486 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri hem öğretmenler hem de yöneticilerin kendileri tarafından yüksek bulunmuştur. Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda yöneticilerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin ise birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullanmaktadırlar. Çatışmaların aynı zamanda birer etkileşimsel ve iletişimsel süreçler olduğu göz önünde bulundurulursa hem yönetici hem de öğretmenlerden elde edilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin iletişim becerisi düzeylerinin artmasının, çatışmaları daha etkili şekilde çözüme kavuşturmalarında etken olduğu söylenebilir. Bu görüşü daha somut hale getirmek için araştırmanın takip eden bölümünde öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasına yer verilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırma, ilkökul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ile ve çatışma yönetiminde başvurdukları stratejileri belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacındadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- 1) Araştırmaya katılan yöneticiler, ne düzeyde iletişim becerilerine sahiptirler?
- 2) Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durum, yönetim görevlerine, öğrenim durumlarına, meslekteki ve yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3) Araştırmaya katılan yöneticiler, okul yönetiminde yaşanan çatışmalarda hangi stratejilerden yararlanmaktadırlar?
- 4) Araştırmaya katılan yöneticilerin çatışma yönetiminde başvurdukları stratejiler, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durum, yönetim görevlerine, öğrenim durumlarına, meslekteki ve yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 5) Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri ile çatışma yönetiminde başvurdukları stratejiler arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- 6) Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin çatışma yönetiminde başvurdukları stratejiler üzerinde anlamlı etkiler var mıdır?

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre evren de 54 ilkokul bulunmakta ve bu ilkokullarda 54 okul müdürü, 1 müdür baş yardımcısı ve 53 müdür yardımcısı olmak üzere 108 yönetici bulunmaktadır. Araştırmada örnekleme yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. 3 yöneticiye izin vb. gibi nedenlerden dolayı ulaşılamamış, araştırma 99 ilkokul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

4.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde iletişim becerileri ölçeği ve üçüncü bölümde çatışma yönetimi stratejileri ölçeği yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

4.3.1 İletişim Becerileri Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçek Işık (2005) tarafından geliştirilmiş olup, söz konusu ölçeğe Tek 'in (2008) "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi İle Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği)" yüksek lisans tezinden ulaşılmıştır. 52 soruda kişilerin katılma derecelerine ilişkin görüşleri ve katılma istek derecelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmada her soruya "Hiçbir Zaman", "Çok Nadiren", "Bazen", "Çoğu Zaman", "Her Zaman" değerleri verilerek 1,2,3,4,5 puan üzerinden her bir cevap derecelendirilmiştir. Ölçekten en az 52 en çok 260 puan alınabilmektedir. Alınan yüksek puan bireylerin kişilerarası ilişkilerinde iletişime girme eğiliminin yüksekliğini işaret etmektedir. Güvenirliği var olan ölçeğin; Crombach α güvenilirlik katsayısı 0,941 olarak bulunmuştur (Tek, 2008: 45). Araştırmada iletişim becerileri ölçeğine tekrar güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0,951 bulunmuştur.

4.3.2 Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği

Araştırmada Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüseli (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek Tala Uysal'ın (2012) Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Ölçekte 5 boyutta 41 madde bulunmaktadır. Toplam 41 maddeden ve 5 alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Maddelerin girdikleri boyutlar ve güvenilirlik değerleri Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlikleri.

Boyutlar	İlgili maddeler	Cronbach's Alpha
Bütünleştirme Stratejisi	5,18, 27,29,30,32,35,37,41	0,749
Kaçınma Stratejisi	6,7,14, 19, 20,21, 23,24,26, 28, 33,39,40	0,818
Uzlaşma Stratejisi	3,4, 8, 10,12, 15,17,34	0,751
Hükmetme Stratejisi	2, 9, 16, 22,31,36.	0,755
Uyma Stratejisi	1, 11, 13, 25,38	0,729
Ölçek Geneli	Tüm sorular	0,863

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere bütünleştirme stratejileri boyutunda 9 madde bulunmaktadır, bu boyutun güvenilirlik değeri 0,749'dur. Kaçınma stratejisi boyutunda 13 soru bulunmaktadır, bu boyutun güvenilirlik değeri 0,818'dir. Uzlaşma stratejisi boyutunda 8 soru bulunmakta, bu boyutun güvenilirliği 0,751'dir. Hükmetme stratejisi boyutunda 6 soru bulunmakta, bu boyutun güvenilirliği 0,729'dur. Uyma stratejisi boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır, bu boyutun güvenilirliği de 0,729'dur. Çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,863$ olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Özdamar (2004) alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında bulunmasının ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu gösterdiğini belirtmektedir.

Ölçekte bulunan maddelere yöneticilerin katılma derecelerine ilişkin görüşleri ve katılma istek derecelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmada her soruya "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Arasıra", "Sık sık", "Her Zaman" değerleri verilerek

0,1,2,3,4 puan üzerinden her bir cevap derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan puanlar 5 üzerinden değerlendirilmektedir.

4.4 Verilerin İstatistiksel Analizi

Anket yöntemi kullanılarak yöneticilerin kişisel özellikleri ve ilgili ölçek sorularına verdikleri cevaplar için toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği ve okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ölçeği “Likert Ölçeği” olarak sıralı sayısal değerlerle (1,2,3,4,5) puanlandırıldı. İletişim becerileri ölçeği için toplam puan hesaplandı, Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği için ortalama puan hesaplandı.

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin puanları için aritmetik ortalama (\bar{x}), ss, χ^2 değerleri saptanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğinin ve tutarlılığının testi için Cronbach Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Ardından bu ölçeklerle yapılacak analizlerin belirlenebilmesi için Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmış ve ölçeklerimiz normal dağılıma uygun çıkmıştır. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik analiz teknikleri olan t-testi (iki gruplu değişkenler için) ve varyans analizi (ANOVA; çok gruplu değişkenler için) kullanılmıştır. Farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

İletişim becerileri ve çatışma yönetim stratejileri ölçekleri arasındaki ilişki incelenirken Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. İletişim becerilerinin, çatışma yönetim stratejileri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır.

Tüm analizler SPSS 21.0 (Statistical Packet for Social Science) istatistik programında gerçekleştirilmiştir.

4.5 Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.5.1 Yöneticilerin Demografik Özellikler İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Öğretmenler yaş grubu değişkenine göre 42'si (%42,4) 30-39, 39'u (%39,4) 40-49, 18'i (%18,2) 50 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.2: Yaş grubu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
30-39	42	42,400	42,400	42,400
40-49	39	39,400	39,400	81,800
50 ve üzeri	18	18,200	18,200	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 86'sı (%86,9) erkek, 13'ü (%13,1) kadın olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.3: Cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Erkek	86	86,900	86,900	86,900
Kadın	13	13,100	13,100	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

Öğretmenler medeni durumu değişkenine göre 4'ü (%4,0) bekar, 95'i (%96,0) evli olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.4: Medeni durumu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Bekar	4	4,000	4,000	4,000
Evli	95	96,000	96,000	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

Öğretmenler yönetim görevi değişkenine göre 46'sı (%46,5) müdür, 53'ü (%53,5) müdür yardımcısı olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.5: Yönetim görevi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Müdür	46	46,500	46,500	46,500
Müdür Yardımcısı	53	53,500	53,500	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

Öğretmenler öğrenim durumu değişkenine göre 10'u (%10,1) ön lisans, 82'si (%82,8) lisans, 7'si (%7,1) yüksek lisans/doktora olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.6: Öğrenim durumu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Önlisans	10	10,100	10,100	10,100
Lisans	82	82,800	82,800	92,900
Yüksek Lisans/doktora	7	7,100	7,100	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

Öğretmenler meslekteki kıdemi değişkenine göre 17'si (%17,2) 6-10 yıl, 21'i (%21,2) 11-15 yıl, 28'i (%28,3) 16-20 yıl, 33'ü (%33,3) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.7: Meslekteki kıdemi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
6-10 Yıl	17	17,200	17,200	17,200
11-15 Yıl	21	21,200	21,200	38,400
16-20 Yıl	28	28,300	28,300	66,700
21 Yıl ve üzeri	33	33,300	33,300	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

Öğretmenler yöneticilikteki kıdemi değişkenine göre 10'u (%10,1) 1 yıldan az, 32'si (%32,3) 1-5 yıl, 24'ü (%24,2) 6-10 yıl, 18'i (%18,2) 11-15 yıl, 15'i (%15,2) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.8: Yöneticilikteki kıdemi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.

Gruplar	<i>f</i>	%	<i>%_{gec}</i>	<i>%_{yıg}</i>
1 Yıldan Az	10	10,100	10,100	10,100
1-5 Yıl	32	32,300	32,300	42,400
6-10 Yıl	24	24,200	24,200	66,700
11-15 Yıl	18	18,200	18,200	84,800
16 Yıl Ve üzeri	15	15,200	15,200	100,000
Toplam	99	100,000	100,000	0,000

4.5.2 Yöneticilerin İletişim Becerileri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “İletişim Becerileri” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.9’da görülmektedir.

Tablo 4.9: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “iletişim becerileri” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşim İçin Gerekli Bilgi Veya Verilere Kolaylıkla Ulaşabiliyorum.	0	0,0	1	1,0	8	8,1	37	37,4	53	53,5	4,430	0,688
Bu Kurumda Meydana Gelen Değişiklik Veya Yeniliklerden Zamanında Haberdar Oluyorum	0	0,0	3	3,0	7	7,1	50	50,5	39	39,4	4,260	0,723
Yetkili Kişiye Ulaşmak İçin Geçilmesi Gereken Kademe Sayısının Fazla Olduğunu Düşünüyorum.	12	12,1	15	15,2	45	45,5	12	12,1	15	15,2	3,030	1,173
Bu Kurumda Bölümler Arası İletişimin Yetersiz Olması İş Yapımını Etkiliyor	24	24,2	34	34,3	22	22,2	10	10,1	9	9,1	2,450	1,223
Kurumda Yetki Ve Sorumlulukların Herkes Tarafından Açıkça Bilindiğini Düşünüyorum.	3	3,0	10	10,1	14	14,1	34	34,3	38	38,4	3,950	1,101

Tablo 4.9 (Devam): Araştırmaya katılan öğretmenlerin “iletişim becerileri” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bu Kurumda Yetki Ve Sorumlulukları Tanımlamadan Kaynaklanan İletişim Problemleri Yaşanıyor.	33	33,3	24	24,2	27	27,3	13	13,1	2	2,0	2,260	1,121
Bu Kurumda Amaçlar, Hedefler Ve Kurum Politikaları Konusunda Çalışanlara Açık Ve Net Olarak Bilgi Aktarılıyor.	0	0,0	8	8,1	19	19,2	38	38,4	34	34,3	3,990	0,931
Kariyer İmkânları Ve Terfi Olanakları Konusunda Yeterli Bilgi Alabiliyorum.	1	1,0	11	11,1	15	15,2	35	35,4	37	37,4	3,970	1,035
Çalışanların Haberleşmesi İçin Duyuru Panosunun Etkili Kullanıldığını Düşünüyorum.	1	1,0	5	5,1	20	20,2	33	33,3	40	40,4	4,070	0,950
Yazılı İletişim Araçları (mektup, Rapor Vb.) Bana Zamanında Ulaştırılıyor.	0	0,0	6	6,1	11	11,1	36	36,4	46	46,5	4,230	0,879
Diğer Bölümlerle İlgili Bilgilerden Zamanında Bilgi Alabiliyorum.	1	1,0	3	3,0	23	23,2	33	33,3	39	39,4	4,070	0,918
Yönetim Çalışanları Kurumun Ne Durumda Olduğu Konusunda Bilgilendiriyor.	0	0,0	5	5,1	18	18,2	36	36,4	40	40,4	4,120	0,884
Bu Kurumda Sosyal Aktivitelerin (doğum Günleri, Bayramlar, Spor Turnuvaları Vs.) Düzenlenmesi Beni Memnun Ediyor.	1	1,0	9	9,1	18	18,2	35	35,4	36	36,4	3,970	1,005
Sosyal Haklarım Konusunda Yeterince Bilgilendiriliyorum.	1	1,0	10	10,1	18	18,2	39	39,4	31	31,3	3,900	0,995
Kullanılan İletişim Araçları Bana Kurumun Kültürünü Tam Olarak Benimsetebilmektedir.	0	0,0	5	5,1	21	21,2	44	44,4	29	29,3	3,980	0,845
Bu Kurumun Sahip Olduğu Teknolojik Ekipmanlar Sağlıklı Bir İletişim Ortamı İçin Yeterlidir.	0	0,0	11	11,1	12	12,1	44	44,4	32	32,3	3,980	0,947
Bu Kurumda Bana Değer Verildiğini Ve Önemsendiğimi Düşünüyorum.	2	2,0	8	8,1	7	7,1	39	39,4	43	43,4	4,140	1,000
Yaptığım İşten Manevi Haz Duyuyorum.	0	0,0	4	4,0	8	8,1	34	34,3	53	53,5	4,370	0,803
Bu Kurumda Olumsuz Bir Mesaj Verildiğinde (iş Hataları, İşten Çıkarmalar Vs.) Yeterince Kırıcı Olmamaya Özen Gösteriliyor	4	4,0	5	5,1	13	13,1	38	38,4	39	39,4	4,040	1,049

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “İletişim Becerileri” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“İşim için gerekli bilgi veya verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum. ” ifadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) nadiren, %8,1'i (n=8) ara sıra, %37,4'ü (n=37) sık sık, %53,5'i (n=53) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “işim için gerekli bilgi veya verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum. ” ifadesine çok yüksek ($4,430 \pm 0,688$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda meydana gelen değişiklik veya yeniliklerden zamanında haberdar oluyorum” ifadesine öğretmenlerin, %3,0'ı (n=3) nadiren, %7,1'i (n=7) ara sıra, %50,5'i (n=50) sık sık, %39,4'ü (n=39) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda meydana gelen değişiklik veya yeniliklerden zamanında haberdar oluyorum” ifadesine çok yüksek ($4,260 \pm 0,723$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yetkili kişiye ulaşmak için geçilmesi gereken kademe sayısının fazla olduğunu düşünüyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %12,1'i (n=12) hiçbir zaman, %15,2'si (n=15) nadiren, %45,5'i (n=45) ara sıra, %12,1'i (n=12) sık sık, %15,2'si (n=15) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yetkili kişiye ulaşmak için geçilmesi gereken kademe sayısının fazla olduğunu düşünüyorum.” İfadesine orta ($3,030 \pm 1,173$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda bölümler arası iletişimin yetersiz olması iş yapımını etkiliyor” ifadesine öğretmenlerin, %24,2'si (n=24) hiçbir zaman, %34,3'ü (n=34) nadiren, %22,2'si (n=22) ara sıra, %10,1'i (n=10) sık sık, %9,1'i (n=9) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda bölümler arası iletişimin yetersiz olması iş yapımını etkiliyor” ifadesine zayıf ($2,450 \pm 1,223$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumda yetki ve sorumlulukların herkes tarafından açıkça bilindiğini düşünüyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %3,0'ı (n=3) hiçbir zaman, %10,1'i (n=10) nadiren, %14,1'i (n=14) ara sıra, %34,3'ü (n=34) sık sık, %38,4'ü (n=38) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kurumda yetki ve sorumlulukların herkes tarafından açıkça bilindiğini düşünüyorum.” İfadesine yüksek ($3,950 \pm 1,101$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda yetki ve sorumlulukları tanımlamadan kaynaklanan iletişim problemleri yaşanıyor.” İfadesine öğretmenlerin, %33,3'ü (n=33) hiçbir zaman, %24,2'si (n=24) nadiren, %27,3'ü (n=27) ara sıra, %13,1'i (n=13) sık sık, %2,0'ı (n=2) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda yetki ve

sorumlulukları tanımlamadan kaynaklanan iletişim problemleri yaşıyor.” İfadesine zayıf ($2,260 \pm 1,121$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda amaçlar, hedefler ve kurum politikaları konusunda çalışanlara açık ve net olarak bilgi aktarılıyor.” İfadesine öğretmenlerin, %8,1'i (n=8) nadiren, %19,2'si (n=19) ara sıra, %38,4'ü (n=38) sık sık, %34,3'ü (n=34) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda amaçlar, hedefler ve kurum politikaları konusunda çalışanlara açık ve net olarak bilgi aktarılıyor.” İfadesine yüksek ($3,990 \pm 0,931$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kariyer imkânları ve terfi olanakları konusunda yeterli bilgi alabiliyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %11,1'i (n=11) nadiren, %15,2'si (n=15) ara sıra, %35,4'ü (n=35) sık sık, %37,4'ü (n=37) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kariyer imkânları ve terfi olanakları konusunda yeterli bilgi alabiliyorum.” İfadesine yüksek ($3,970 \pm 1,035$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanların haberleşmesi için duyuru panosunun etkili kullanıldığını düşünüyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %5,1'i (n=5) nadiren, %20,2'si (n=20) ara sıra, %33,3'ü (n=33) sık sık, %40,4'ü (n=40) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çalışanların haberleşmesi için duyuru panosunun etkili kullanıldığını düşünüyorum.” İfadesine yüksek ($4,070 \pm 0,950$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yazılı iletişim araçları (mektup, rapor vb.) Bana zamanında ulaştırılıyor.” İfadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=6) nadiren, %11,1'i (n=11) ara sıra, %36,4'ü (n=36) sık sık, %46,5'i (n=46) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yazılı iletişim araçları (mektup, rapor vb.) Bana zamanında ulaştırılıyor.” İfadesine çok yüksek ($4,230 \pm 0,879$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Diğer bölümlerle ilgili bilgilerden zamanında bilgi alabiliyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %3,0'ı (n=3) nadiren, %23,2'si (n=23) ara sıra, %33,3'ü (n=33) sık sık, %39,4'ü (n=39) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “diğer bölümlerle ilgili bilgilerden zamanında bilgi alabiliyorum.” İfadesine yüksek ($4,070 \pm 0,918$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yönetim çalışanları kurumun ne durumda olduğu konusunda bilgilendiriyor.” İfadesine öğretmenlerin, %5,1'i (n=5) nadiren, %18,2'si (n=18) ara sıra, %36,4'ü (n=36) sık sık, %40,4'ü (n=40) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yönetim

çalışanları kurumun ne durumda olduğu konusunda bilgilendiriyor.” İfadesine yüksek ($4,120 \pm 0,884$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda sosyal aktivitelerin (doğum günleri, bayramlar, spor turnuvaları vs.) Düzenlenmesi beni memnun ediyor.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0’ı ($n=1$) hiçbir zaman, %9,1’i ($n=9$) nadiren, %18,2’si ($n=18$) ara sıra, %35,4’ü ($n=35$) sık sık, %36,4’ü ($n=36$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda sosyal aktivitelerin (doğum günleri, bayramlar, spor turnuvaları vs.) Düzenlenmesi beni memnun ediyor.” İfadesine yüksek ($3,970 \pm 1,005$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Sosyal haklarım konusunda yeterince bilgilendiriliyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0’ı ($n=1$) hiçbir zaman, %10,1’i ($n=10$) nadiren, %18,2’si ($n=18$) ara sıra, %39,4’ü ($n=39$) sık sık, %31,3’ü ($n=31$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “sosyal haklarım konusunda yeterince bilgilendiriliyorum.” İfadesine yüksek ($3,900 \pm 0,995$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kullanılan iletişim araçları bana kurumun kültürünü tam olarak benimsetebilmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %5,1’i ($n=5$) nadiren, %21,2’si ($n=21$) ara sıra, %44,4’ü ($n=44$) sık sık, %29,3’ü ($n=29$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kullanılan iletişim araçları bana kurumun kültürünü tam olarak benimsetebilmektedir.” İfadesine yüksek ($3,980 \pm 0,845$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumun sahip olduğu teknolojik ekipmanlar sağlıklı bir iletişim ortamı için yeterlidir.” İfadesine öğretmenlerin, %11,1’i ($n=11$) nadiren, %12,1’i ($n=12$) ara sıra, %44,4’ü ($n=44$) sık sık, %32,3’ü ($n=32$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumun sahip olduğu teknolojik ekipmanlar sağlıklı bir iletişim ortamı için yeterlidir.” İfadesine yüksek ($3,980 \pm 0,947$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda bana değer verildiğini ve önemsendiğimi düşünüyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0’ı ($n=2$) hiçbir zaman, %8,1’i ($n=8$) nadiren, %7,1’i ($n=7$) ara sıra, %39,4’ü ($n=39$) sık sık, %43,4’ü ($n=43$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda bana değer verildiğini ve önemsendiğimi düşünüyorum.” İfadesine yüksek ($4,140 \pm 1,000$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaptığım işten manevi haz duyuyorum.” İfadesine öğretmenlerin, %4,0’ı ($n=4$) nadiren, %8,1’i ($n=8$) ara sıra, %34,3’ü ($n=34$) sık sık, %53,5’i ($n=53$) her

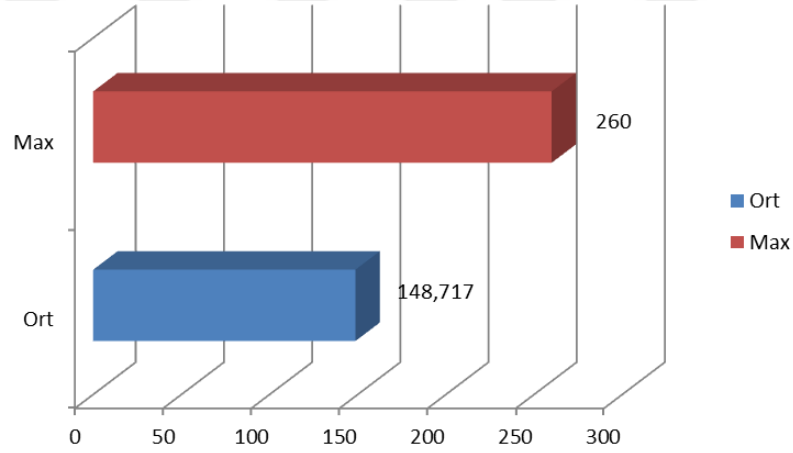
zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yaptığım işten manevi haz duyuyorum.” İfadesine çok yüksek ($4,370 \pm 0,803$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurumda olumsuz bir mesaj verildiğinde (iş hataları, işten çıkarmalar vs.) Yeterince kırıcı olmamaya özen gösteriliyor” ifadesine öğretmenlerin, %4,0'ı (n=4) hiçbir zaman, %5,1'i (n=5) nadiren, %13,1'i (n=13) ara sıra, %38,4'ü (n=38) sık sık, %39,4'ü (n=39) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bu kurumda olumsuz bir mesaj verildiğinde (iş hataları, işten çıkarmalar vs.) Yeterince kırıcı olmamaya özen gösteriliyor” ifadesine yüksek ($4,040 \pm 1,049$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 4.10: İletişim becerileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyutlar	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>
İletişim Becerileri Düzeyi	99	148,717	27,493

Araştırmaya katılan yöneticilerin “iletişim becerileri düzeyi” düzeyi ortalamasının ($148,717 \pm 27,493$) düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 4.1: İletişim becerileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Tablo 4.11: İletişim becerileri yaş grubu göre ortalamaları.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İletişim becerileri	30-39	42	153,191	28,875	G. Arası	1746,404	2	873,202	1,159	0,318
	40-49	39	143,897	27,126	G. İçi	72325,677	96	753,392		
	50 Ve üzeri	18	148,722	24,470	Toplam	74072,081	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Araştırmada iletişim beceri puanı en yüksek grup 30-39 yaş aralığı iken en düşük puan ise 40-49 yaş aralığı çıkmıştır.

4.6 Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre İletişim Beceri Düzeylerinin Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,126$; $p=0,900>0,05$). Buradan hareketle etkili iletişim için cinsiyet farkının belirleyici bir etken olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.12: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İletişim Becerileri Düzeyi	Erkek	86	148,581	26,931	2,904	-0,126	97	0,900
	Kadın	13	149,615	32,160	8,920			

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durumu değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,906$; $p=0,367>0,05$). İletişim becerileri mevcut okul yöneticilerinde medeni durum açısından fark gözetmemiştir. Yöneticinin evli ya da bekar oluşu örgüt içinde iletişim açısından etken bir durum olmayacağı araştırmacı tarafından da düşünülmektedir.

Tablo 4.13: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İletişim Becerileri Düzeyi	Bekar	4	136,500	21,764	10,882	-0,906	97	0,367
	Evli	95	149,232	27,681	2,840			

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında yönetim görevi değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-1,687$; $p=0,095>0,05$). Araştırma öncesi Müdürlerin iletişim becerilerinin müdür yardımcılara göre daha iyi olması beklenirken sonuç ters yönde çıkmıştır. Bu durum ikili ilişkilerde müdür yardımcısı ile daha az resmiyet yaşanmasının etkili olacağı düşünülmektedir.

Tablo 4.14: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının yönetim görevi değişkenine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İletişim Becerileri Düzeyi	Müdür	46	143,761	28,699	4,231	-1,687	97	0,095
	Müdür Yardımcısı	53	153,019	25,906	3,558			

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Okul yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça iletişim becerilerinin de artacağı ön görülürken sonuç beklendiği gibi çıkmamıştır. Bu durum örgüt içi iletişimin ast üst ilişkisi normlarının kesin sınırlar içerisinde uygulanmakta olduğunun göstergesidir.

Tablo 4.15: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşması.

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
İletişim becerileri	Önlisans	10	159,400	23,042	G.Arası	1396,442	2	698,221	0,922	0,401
	Lisans	82	147,866	26,827	G. İçi	72675,639	96	757,038		
	Yüksek Lisans/doktora	7	143,429	40,008	Toplam	74072,081	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri puanları ortalamalarının meslekteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). En etkili iletişim iş hayatının ilk yıllarında gerçekleştiği ondan sonraki değişkenlerde düzgün bir dağılım olmasa bile puanların düştüğü görülmektedir.

Tablo 4.16: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İletişim becerileri	6-10 Yıl	17	156,235	27,034	G.Arası	1 220,667	3	406,889	0,531	0,662
	11-15 Yıl	21	148,619	31,977	G. İçi	72851,414	95	766,857		
	16-20 Yıl	28	146,571	29,174	Toplam	74072,081	98	0,000		
	21 Yıl ve üzeri	33	146,727	23,536						

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerileri puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Yöneticilerin kıdemi arttıkça iletişim becerilerinin de artması beklenirken sonuçlar yöneticiliğin ilk yılları ile onuncu yılları arasında negatif yönde bir dağılım göstermektedir. Buda kıdem ilerlemesinin tek başına iletişim becerisine sahip olmaya etken bir durum olmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 4.17: Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi puanlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İletişim becerileri	1 Yıldan Az	10	155,900	29,046	G.Arası	2107,201	4	526,800	0,688	0,602
	1-5 Yıl	32	148,281	23,894	G. İçi	71964,880	94	765,584		
	6-10 Yıl	24	141,667	32,134	Toplam	74072,081	98	0,000		
	11-15 Yıl	18	151,444	29,701						
	16 Yıl Ve üzeri	15	152,867	23,796						

4.7 Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Başvurdıkları Stratejilere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Bütünleştirme Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.18’de görülmektedir.

Tablo 4.18: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “bütünleştirme stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çatışmalarda Problemlerin Tam Olarak Anlaşılması İçin Çaba Gösteririm.	1	1,0	4	4,0	12	12,1	48	48,5	34	34,3	4,110	0,844
Anlaşmazlık Durumunda Problemin Nedenlerini Yapıcı Bir Şekilde Ortaya Koymaya Çalışırım.	2	2,0	0	0,0	14	14,1	37	37,4	46	46,5	4,260	0,852
Anlaşmazlıkların Doğrudan Ve Objektif Olarak Tartışılmasını Tercih Ederim.	1	1,0	2	2,0	10	10,1	38	38,4	48	48,5	4,310	0,816
Savunduğum Görüşün Mantığını Ve Yararlarını Belirtirim.	1	1,0	1	1,0	13	13,1	46	46,5	38	38,4	4,200	0,782
Çatışmayı Herkesin İhtiyaç Ve Beklentilerini Dikkate Alarak Çözmeye Çalışırım.	6	6,1	1	1,0	7	7,1	44	44,4	41	41,4	4,140	1,030
Hem Kendi İlgi Ve İhtiyaçlarıma Hem De Karşı Tarafın İlgi Ve İhtiyaçlarına Önem Veririm.	0	0,0	0	0,0	3	3,0	28	28,3	68	68,7	4,660	0,538
Karşılıklı Doyum Sağlayacak Bir Sonucu Benimserim.	2	2,0	2	2,0	15	15,2	47	47,5	33	33,3	4,080	0,865
Çatışma Sonucunda İki Taraf İçin Kabul Edilebilir Bir Çözüm Yolu Bulmaya Çalışırım.	0	0,0	2	2,0	19	19,2	42	42,4	36	36,4	4,130	0,791
Görüş Ayrılıklarında Tartışma Çıkmamasına Özen Gösteririm.	1	1,0	7	7,1	27	27,3	39	39,4	25	25,3	3,810	0,933

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Bütünleştirme Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %4,0'ı (n=4) nadiren, %12,1'i (n=12) ara sıra, %48,5'i (n=48) sık sık, %34,3'ü (n=34) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.” İfadesine yüksek ($4,110 \pm 0,844$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0'ı (n=2) hiçbir zaman, %14,1'i (n=14) ara sıra, %37,4'ü (n=37) sık sık, %46,5'i (n=46) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.” İfadesine çok yüksek ($4,260 \pm 0,852$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %2,0'ı (n=2) nadiren, %10,1'i (n=10) ara sıra, %38,4'ü (n=38) sık sık, %48,5'i (n=48) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.” İfadesine çok yüksek ($4,310 \pm 0,816$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %1,0'ı (n=1) nadiren, %13,1'i (n=13) ara sıra, %46,5'i (n=46) sık sık, %38,4'ü (n=38) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.” İfadesine çok yüksek ($4,200 \pm 0,782$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.” İfadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=6) hiçbir zaman, %1,0'ı (n=1) nadiren, %7,1'i (n=7) ara sıra, %44,4'ü (n=44) sık sık, %41,4'ü (n=41) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.” İfadesine yüksek ($4,140 \pm 1,030$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.” İfadesine öğretmenlerin, %3,0'ı (n=3) ara sıra, %28,3'ü (n=28) sık sık, %68,7'si (n=68) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.” İfadesine çok yüksek ($4,660 \pm 0,538$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0’i (n=2) hiçbir zaman, %2,0’i (n=2) nadiren, %15,2’si (n=15) ara sıra, %47,5’i (n=47) sık sık, %33,3’ü (n=33) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.” İfadesine yüksek (4,080 ± 0,865) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0’i (n=2) nadiren, %19,2’si (n=19) ara sıra, %42,4’ü (n=42) sık sık, %36,4’ü (n=36) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.” İfadesine yüksek (4,130 ± 0,791) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0’i (n=1) hiçbir zaman, %7,1’i (n=7) nadiren, %27,3’ü (n=27) ara sıra, %39,4’ü (n=39) sık sık, %25,3’ü (n=25) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.” İfadesine yüksek (3,810 ± 0,933) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Kaçınma Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.19’da görülmektedir.

Tablo 4.19: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “kaçınma stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Başkalarını İncitmek İçin Anlaşmazlıklardan Uzak Durmayı Tercih Ederim.	2	2,0	7	7,1	23	23,2	40	40,4	27	27,3	3,840	0,976
Anlaşmazlıkları Açığa Vurmamaya Çalışırım.	2	2,0	16	16,2	18	18,2	34	34,3	29	29,3	3,730	1,114
Prensip Olarak, Çatışmaktan Kaçınırım.	6	6,1	8	8,1	13	13,1	35	35,4	37	37,4	3,900	1,174
Ciddi Bir Problem Karşısında Tartışmak Yerine Sessiz Kalmayı Tercih Ederim.	21	21,2	17	17,2	26	26,3	20	20,2	15	15,2	2,910	1,356
Kendi İsteklerimde Israr Etmem.	1	1,0	18	18,2	38	38,4	27	27,3	15	15,2	3,370	0,985
Çatışmamak İçin İlgi Beklentilerimden Vazgeçebilirim.	7	7,1	17	17,2	34	34,3	26	26,3	15	15,2	3,250	1,128

Tablo 4.19 (Devam): Araştırmaya katılan öğretmenlerin “kaçınma stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Birlikte Çalıştığım İnsanların Hoşnut Olması İçin (katılmasam Da) Onlarla Hemfikir Olurum.	11	11,1	24	24,2	17	17,2	35	35,4	12	12,1	3,130	1,234
Anlaşmazlıklarda Çalışma Arkadaşlarımla İsteklerini Koşulsuz Benimserim.	32	32,3	17	17,2	20	20,2	16	16,2	14	14,1	2,630	1,440
Rekabet Ederek Kazanmaktan Hoşlanırım.	11	11,1	10	10,1	29	29,3	31	31,3	18	18,2	3,350	1,215
Anlaşmazlıklarda İsteklerimin Gelmesi İçin Bilgi ve Becerilerimi Kullanırım	1	1,0	4	4,0	10	10,1	60	60,6	24	24,2	4,030	0,775
Gerginlikten Kaçınmak İçin Ne Gerekiyorsa Onu Yaparım.	2	2,0	2	2,0	7	7,1	40	40,4	48	48,5	4,310	0,853
Görüş Ayrılıklarını Açıkça Tartışmaktan Kaçınırım.	12	12,1	19	19,2	27	27,3	27	27,3	14	14,1	3,120	1,231
Çatışma Yasadığım Konulara Girmekten Kaçınırım.	2	2,0	14	14,1	26	26,3	36	36,4	21	21,2	3,610	1,038

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Kaçınma Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0’ı (n=2) hiçbir zaman, %7,1’i (n=7) nadiren, %23,2’si (n=23) ara sıra, %40,4’ü (n=40) sık sık, %27,3’ü (n=27) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.” İfadesine yüksek ($3,840 \pm 0,976$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0’ı (n=2) hiçbir zaman, %16,2’si (n=16) nadiren, %18,2’si (n=18) ara sıra, %34,3’ü (n=34) sık sık, %29,3’ü (n=29) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.” İfadesine yüksek ($3,730 \pm 1,114$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.” İfadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=6) hiçbir zaman, %8,1'i (n=8) nadiren, %13,1'i (n=13) ara sıra, %35,4'ü (n=35) sık sık, %37,4'ü (n=37) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.” İfadesine yüksek (3,900 ± 1,174) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.” İfadesine öğretmenlerin, %21,2'si (n=21) hiçbir zaman, %17,2'si (n=17) nadiren, %26,3'ü (n=26) ara sıra, %20,2'si (n=20) sık sık, %15,2'si (n=15) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.” İfadesine orta (2,910 ± 1,356) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendi isteklerimde ısrar etmem.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %18,2'si (n=18) nadiren, %38,4'ü (n=38) ara sıra, %27,3'ü (n=27) sık sık, %15,2'si (n=15) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “kendi isteklerimde ısrar etmem.” İfadesine orta (3,370 ± 0,985) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.” İfadesine öğretmenlerin, %7,1'i (n=7) hiçbir zaman, %17,2'si (n=17) nadiren, %34,3'ü (n=34) ara sıra, %26,3'ü (n=26) sık sık, %15,2'si (n=15) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.” İfadesine orta (3,250 ± 1,128) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.” İfadesine öğretmenlerin, %11,1'i (n=11) hiçbir zaman, %24,2'si (n=24) nadiren, %17,2'si (n=17) ara sıra, %35,4'ü (n=35) sık sık, %12,1'i (n=12) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.” İfadesine orta (3,130 ± 1,234) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.” İfadesine öğretmenlerin, %32,3'ü (n=32) hiçbir zaman, %17,2'si (n=17) nadiren, %20,2'si (n=20) ara sıra, %16,2'si (n=16) sık sık, %14,1'i (n=14) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.” İfadesine orta (2,630 ± 1,440) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.” İfadesine öğretmenlerin, %11,1'i (n=11) hiçbir zaman, %10,1'i (n=10) nadiren, %29,3'ü (n=29) ara sıra, %31,3'ü (n=31) sık sık, %18,2'si (n=18) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.” İfadesine orta ($3,350 \pm 1,215$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım” ifadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %4,0'ı (n=4) nadiren, %10,1'i (n=10) ara sıra, %60,6'sı (n=60) sık sık, %24,2'si (n=24) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım” ifadesine yüksek ($4,030 \pm 0,775$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0'ı (n=2) hiçbir zaman, %2,0'ı (n=2) nadiren, %7,1'i (n=7) ara sıra, %40,4'ü (n=40) sık sık, %48,5'i (n=48) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.” İfadesine çok yüksek ($4,310 \pm 0,853$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.” İfadesine öğretmenlerin, %12,1'i (n=12) hiçbir zaman, %19,2'si (n=19) nadiren, %27,3'ü (n=27) ara sıra, %27,3'ü (n=27) sık sık, %14,1'i (n=14) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.” İfadesine orta ($3,120 \pm 1,231$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0'ı (n=2) hiçbir zaman, %14,1'i (n=14) nadiren, %26,3'ü (n=26) ara sıra, %36,4'ü (n=36) sık sık, %21,2'si (n=21) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınırım.” İfadesine yüksek ($3,610 \pm 1,038$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Uzlaşma Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.20’de görülmektedir.

Tablo 4.20: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “uzlaşma stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ortak Amaçlar Doğrultusunda Çalıştığımızı Düşünerek Karşı Tarafyla Uzlaşmak İsterim.	0	0,0	1	1,0	5	5,1	36	36,4	57	57,6	4,510	0,645
Anlaşmazlıklarda Karşı Tarafı Da Memnun Edebilecek Ortak Çözüm İçin Çaba Gösteririm.	3	3,0	4	4,0	7	7,1	48	48,5	37	37,4	4,130	0,933
Çözüm İçin Tarafların Karşılıklı Fedakârlık Göstermesi Gerekliğine İnanırım.	2	2,0	4	4,0	10	10,1	32	32,3	51	51,5	4,270	0,946
Eğer Karşı Taraf Ödün Verecekse, Ödün Vermeye Razı Olurum.	8	8,1	12	12,1	20	20,2	29	29,3	30	30,3	3,620	1,259
Birlikte Olduğum İnsanlar Bir Konuda Kesin Bir Düşünceye Sahipse; Aynı Görüşte Olmasam Bile Ortak Hareket Ederim.	6	6,1	13	13,1	27	27,3	35	35,4	18	18,2	3,460	1,119
Çatışmalarda Her İki Tarafın İlgi Ve İhtiyaçlarının Tatmin İçin Çaba Gösteririm.	2	2,0	2	2,0	17	17,2	51	51,5	27	27,3	4,000	0,845
Çalışma Arkadaşlarımla İstekleri İçin Kendi İsteklerimden Vazgeçebilirim.	3	3,0	19	19,2	35	35,4	24	24,2	18	18,2	3,350	1,082
Problemlere Ortak Çözümler Bulunmasını Tercih Ederim.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	29	29,3	70	70,7	4,710	0,457

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Uzlaşma Stratejisi” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafyla uzlaşmak isterim.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0’ı (n=1) nadiren, %5,1’i (n=5) ara sıra, %36,4’ü (n=36) sık sık, %57,6’sı (n=57) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin

“ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.” İfadesine çok yüksek ($4,510 \pm 0,645$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.” İfadesine öğretmenlerin, %3,0'ı (n=3) hiçbir zaman, %4,0'ı (n=4) nadiren, %7,1'i (n=7) ara sıra, %48,5'i (n=48) sık sık, %37,4'ü (n=37) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.” İfadesine yüksek ($4,130 \pm 0,933$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0'ı (n=2) hiçbir zaman, %4,0'ı (n=4) nadiren, %10,1'i (n=10) ara sıra, %32,3'ü (n=32) sık sık, %51,5'i (n=51) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.” İfadesine çok yüksek ($4,270 \pm 0,946$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.” İfadesine öğretmenlerin, %8,1'i (n=8) hiçbir zaman, %12,1'i (n=12) nadiren, %20,2'si (n=20) ara sıra, %29,3'ü (n=29) sık sık, %30,3'ü (n=30) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.” İfadesine yüksek ($3,620 \pm 1,259$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.” İfadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=6) hiçbir zaman, %13,1'i (n=13) nadiren, %27,3'ü (n=27) ara sıra, %35,4'ü (n=35) sık sık, %18,2'si (n=18) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.” İfadesine yüksek ($3,460 \pm 1,119$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.” İfadesine öğretmenlerin, %2,0'ı (n=2) hiçbir zaman, %2,0'ı (n=2) nadiren, %17,2'si (n=17) ara sıra, %51,5'i (n=51) sık sık, %27,3'ü (n=27) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.” İfadesine yüksek ($4,000 \pm 0,845$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.” İfadesine öğretmenlerin, %3,0'ı (n=3) hiçbir zaman, %19,2'si (n=19) nadiren, %35,4'ü (n=35) ara sıra, %24,2'si (n=24) sık sık, %18,2'si (n=18) her zaman yanıtını

vermiştir. Öğretmenlerin “çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.” İfadesine orta ($3,350 \pm 1,082$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.” İfadesine öğretmenlerin, %29,3’ü (n=29) sık sık, %70,7’si (n=70) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.” İfadesine çok yüksek ($4,710 \pm 0,457$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Hükmetme Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.21’de görülmektedir.

Tablo 4.21: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “hükmetme stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çatışmada Görüşlerimi Kabul Ettirmek İçin Bastırırım.	16	16,2	17	17,2	33	33,3	20	20,2	13	13,1	2,970	1,249
Görüşlerimi Kabul Ettirmek İçin Elimden Geleni Yaparım.	7	7,1	15	15,2	24	24,2	33	33,3	20	20,2	3,440	1,180
Fikrimi Karşı Tarafa Kabul Ettirinceye Kadar Tartışmaya Devam Ederim.	29	29,3	24	24,2	17	17,2	23	23,2	6	6,1	2,530	1,296
Anlaşmazlıklara Neden Olan Konuların Tamamına Anlamaya Çalışırım	0	0,0	0	0,0	2	2,0	37	37,4	60	60,6	4,590	0,535
Bir Çatışmayı Kazanabilmek İçin Karşı Tarafı Çok İyi İkna Edebilirim.	0	0,0	14	14,1	36	36,4	36	36,4	13	13,1	3,480	0,896
Haklarımı Korumak İçin Her Türlü Önlemi Alırım.	1	1,0	6	6,1	14	14,1	47	47,5	31	31,3	4,020	0,892

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Hükmetme Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.” İfadesine öğretmenlerin, %16,2’si (n=16) hiçbir zaman, %17,2’si (n=17) nadiren, %33,3’ü (n=33) ara sıra, %20,2’si (n=20) sık sık, %13,1’i (n=13) her zaman yanıtını vermiştir.

Öğretmenlerin “çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.” İfadesine orta ($2,970 \pm 1,249$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.” İfadesine öğretmenlerin, %7,1'i (n=7) hiçbir zaman, %15,2'si (n=15) nadiren, %24,2'si (n=24) ara sıra, %33,3'ü (n=33) sık sık, %20,2'si (n=20) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.” İfadesine yüksek ($3,440 \pm 1,180$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.” İfadesine öğretmenlerin, %29,3'ü (n=29) hiçbir zaman, %24,2'si (n=24) nadiren, %17,2'si (n=17) ara sıra, %23,2'si (n=23) sık sık, %6,1'i (n=6) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.” İfadesine zayıf ($2,530 \pm 1,296$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım” ifadesine öğretmenlerin, %2,0'ı (n=2) ara sıra, %37,4'ü (n=37) sık sık, %60,6'sı (n=60) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım” ifadesine çok yüksek ($4,590 \pm 0,535$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.” İfadesine öğretmenlerin, %14,1'i (n=14) nadiren, %36,4'ü (n=36) ara sıra, %36,4'ü (n=36) sık sık, %13,1'i (n=13) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.” İfadesine yüksek ($3,480 \pm 0,896$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.” İfadesine öğretmenlerin, %1,0'ı (n=1) hiçbir zaman, %6,1'i (n=6) nadiren, %14,1'i (n=14) ara sıra, %47,5'i (n=47) sık sık, %31,3'ü (n=31) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.” İfadesine yüksek ($4,020 \pm 0,892$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Uyma Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.22’de görülmektedir.

Tablo 4.22: Araştırmaya katılan öğretmenlerin “uyuma stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları.

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Sık Sık		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışma Arkadaşlarım İçin Her Türlü Özveride Bulunurum.	6	6,1	4	4,0	14	14,1	37	37,4	38	38,4	3,980	1,116
Anlaşmazlıklarda Tarafların Düşüncelerindeki Ortak Noktaları Ön Plana Çıkarmaya Çalışırım.	4	4,0	5	5,1	17	17,2	56	56,6	17	17,2	3,780	0,932
Çatışmaya Girmektense, Kendi İlgi Ve İhtiyaçlarımın Doyurulmasından Vazgeçerim.	8	8,1	15	15,2	36	36,4	25	25,3	15	15,2	3,240	1,135
Çalışma Arkadaşlarımın Önerilerine Uyarım.	0	0,0	5	5,1	22	22,2	53	53,5	19	19,2	3,870	0,778
Çalışma Arkadaşlarımın Beklentilerini Karşılama Çaba Gösteririm.	0	0,0	0	0,0	2	2,0	37	37,4	60	60,6	4,590	0,535

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Uyuma Stratejisi” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.” İfadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=6) hiçbir zaman, %4,0'ı (n=4) nadiren, %14,1'i (n=14) ara sıra, %37,4'ü (n=37) sık sık, %38,4'ü (n=38) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.” İfadesine yüksek (3,980 ± 1,116) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.” İfadesine öğretmenlerin, %4,0'ı (n=4) hiçbir zaman, %5,1'i (n=5) nadiren, %17,2'si (n=17) ara sıra, %56,6'sı (n=56) sık sık, %17,2'si (n=17) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.” İfadesine yüksek (3,780 ± 0,932) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımın doyurulmasından vazgeçerim.” İfadesine öğretmenlerin, %8,1'i (n=8) hiçbir zaman, %15,2'si (n=15) nadiren, %36,4'ü (n=36) ara sıra, %25,3'ü (n=25) sık sık, %15,2'si (n=15) her zaman

yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçerim.” İfadesine orta ($3,240 \pm 1,135$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

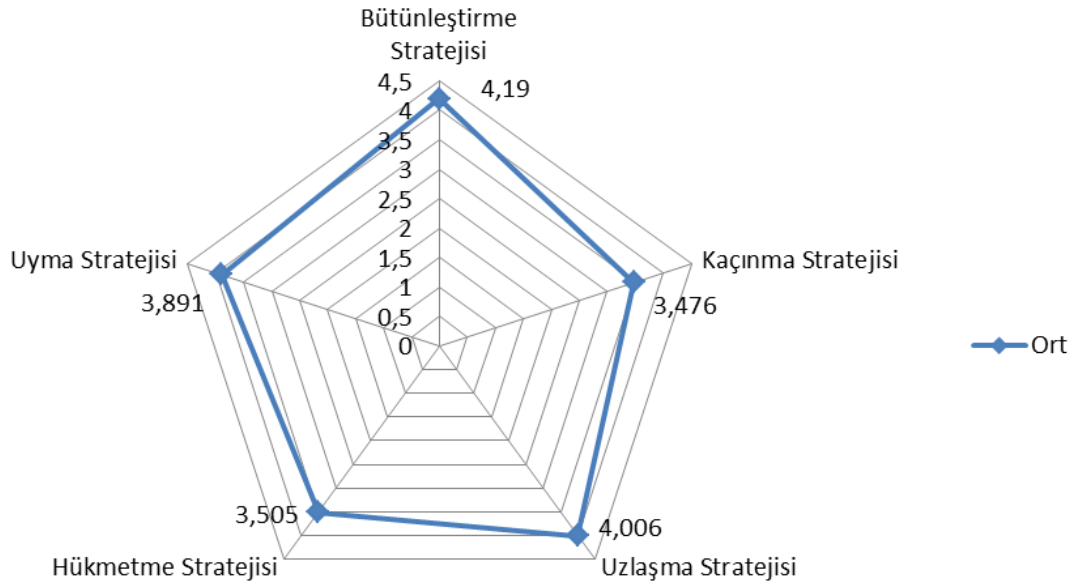
“Çalışma arkadaşlarımın önerilerine uyarım.” İfadesine öğretmenlerin, %5,1'i ($n=5$) nadiren, %22,2'si ($n=22$) ara sıra, %53,5'i ($n=53$) sık sık, %19,2'si ($n=19$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çalışma arkadaşlarımın önerilerine uyarım.” İfadesine yüksek ($3,870 \pm 0,778$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışma arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.” ifadesine öğretmenlerin, %2,0'ı ($n=2$) ara sıra, %37,4'ü ($n=37$) sık sık, %60,6'sı ($n=60$) her zaman yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “çalışma arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.” ifadesine çok yüksek ($4,590 \pm 0,535$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 4.23: Çatışma yönetim stratejileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyutlar	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>
Bütünleştirme Stratejisi	99	4,190	0,483
Kaçınma Stratejisi	99	3,476	0,634
Uzlaşma Stratejisi	99	4,006	0,508
Hükmetme Stratejisi	99	3,505	0,631
Uyma Stratejisi	99	3,891	0,511

Araştırmaya katılan yöneticilerin çatışma yönetim strateji düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “bütünleştirme stratejisi” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,190 \pm 0,483$); “kaçınma stratejisi” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,476 \pm 0,634$); “uzlaşma stratejisi” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,006 \pm 0,508$); “hükmetme stratejisi” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,505 \pm 0,631$); “uyma stratejisi” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,891 \pm 0,511$) düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 4.2: Çatışma yönetim stratejileri ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

4.8 Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilerin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

4.8.1 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). 50 yaş ve üzeri bu stratejiyi en çok kullanan grupken 40-49 yaş arası grup puanlamada son sırada yer almıştır.

Tablo 4.24: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme stratejisi	30-39	42	4,209	0,503	G. Arası	0,186	2	0,093	0,394	0,675
	40-49	39	4,140	0,459	G. İçi	22,635	96	0,236		
	50 Ve üzeri	18	4,253	0,501	Toplam	22,821	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Araştırmaya göre en çok kaçınma stratejisini 50 üzeri yaş grubu kullanmaktadır.

Tablo 4.25: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kaçınma stratejisi	30-39	42	3,447	0,718	G. Arası	0,061	2	0,031	0,075	0,928
	40-49	39	3,493	0,523	G. İçi	39,316	96	0,410		
	50 Ve üzeri	18	3,504	0,676	Toplam	39,377	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Üç ayrı yaş değişkeninde uzlaşma stratejisini kullanma oranı artı ya da eksi olarak düzgün bir ivme göstermemiştir.

Tablo 4.26: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uzlaşma stratejisi	30-39	42	3,955	0,553	G. Arası	0,192	2	0,096	0,366	0,694
	40-49	39	4,048	0,475	G. İçi	25,101	96	0,261		
	50 Ve üzeri	18	4,035	0,485	Toplam	25,293	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Yaş grubu daha genç olan grupta hükmetme stratejisi daha fazla görülmektedir.

Tablo 4.27: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Hükmetme stratejisi	30-39	42	3,544	0,614	G. Arası	0,460	2	0,230	0,571	0,567
	40-49	39	3,530	0,603	G. İçi	38,621	96	0,402		
	50 Ve üzeri	18	3,361	0,742	Toplam	39,081	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Uyma stratejisini en çok kullanan yaş aralığı 50 ve üzeri iken en az kullanan grup ise 30-39 yaş grubudur.

Tablo 4.28: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının yaş gruplarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyma stratejisi	30-39	42	3,876	0,564	G. Arası	0,027	2	0,013	0,050	0,951
	40-49	39	3,892	0,461	G. İçi	25,595	96	0,267		
	50 Ve üzeri	18	3,922	0,514	Toplam	25,622	98	0,000		

4.8.2 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=0,218$; $p=0,828>0,05$). Araştırma puanları iki cinsiyet değişkeni arasında önemli bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet bu stratejiyi kullanma açısından etken bir fark değildir.

Tablo 4.29: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Bütünleştirme Stratejisi	Erkek	86	4,194	0,496	0,053	0,218	97	0,828
	Kadın	13	4,162	0,397	0,110			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=1,728$; $p=0,087>0,05$). Araştırma puanları iki cinsiyet değişkeni arasında önemli bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet bu stratejiyi kullanma açısından etken bir fark değildir.

Tablo 4.30: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Kaçınma Stratejisi	Erkek	86	3,518	0,635	0,069	1,728	97	0,087
	Kadın	13	3,195	0,570	0,158			

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=0,705$; $p=0,482>0,05$). Araştırma puanları iki cinsiyet değişkeni arasında önemli bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet bu stratejiyi kullanma açısından etken bir fark değildir.

Tablo 4.31: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Uzlaşma Stratejisi	Erkek	86	4,020	0,517	0,056	0,705	97	0,482
	Kadın	13	3,914	0,449	0,125			

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=1,212$; $p=0,092>0,05$). Araştırma puanları iki cinsiyet değişkeni arasında önemli bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet bu stratejiyi kullanma açısından etken bir fark değildir.

Tablo 4.32: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Hükmetme Stratejisi	Erkek	86	3,535	0,657	0,071	1,212	97	0,092
	Kadın	13	3,308	0,390	0,108			

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=1,512$; $p=0,134>0,05$). Araştırma puanları iki cinsiyet değişkeni arasında önemli bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet bu stratejiyi kullanma açısından etken bir fark değildir.

Tablo 4.33: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının cinsiyetlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Uyma Stratejisi	Erkek	86	3,921	0,499	0,054	1,512	97	0,134
	Kadın	13	3,692	0,569	0,158			

4.8.3 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durumu değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını

incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,214$; $p=0,831>0,05$). Bütünleştirme stratejisini evli yöneticiler daha fazla kullanırken anket puanlarına bakıldığı zaman önemli fark olmadığı medeni durumun bu stratejiyi kullanmada bir etken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.34: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Bütünleştirme Stratejisi	Bekar	4	4,139	0,367	0,184	-0,214	97	0,831
	Evli	95	4,192	0,488	0,050			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durumu değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,974$; $p=0,333>0,05$). Kaçınma stratejisini evli yöneticiler daha fazla kullanırken anket puanlarına bakıldığı zaman önemli fark olmadığı medeni durumun bu stratejiyi kullanmada bir etken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.35: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Kaçınma Stratejisi	Bekar	4	3,173	0,290	0,145	-0,974	97	0,333
	Evli	95	3,488	0,642	0,066			

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durumu değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,025$; $p=0,980>0,05$). Uzlaşma stratejisini evli yöneticiler daha fazla kullanırken anket puanlarına bakıldığında önemli fark olmadığı medeni durumun bu stratejiyi kullanmada bir etken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.36: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Uzlaşma Stratejisi	Bekar	4	4,000	0,270	0,135	-0,025	97	0,980
	Evli	95	4,007	0,516	0,053			

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durumu değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,150$; $p=0,881>0,05$). Hükmetme stratejisini evli yöneticiler daha fazla kullanırken anket puanlarına bakıldığı zaman önemli fark olmadığı medeni durumun bu stratejiyi kullanmada bir etken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.37: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Hükmetme Stratejisi	Bekar	4	3,458	0,644	0,322	-0,150	97	0,881
	Evli	95	3,507	0,634	0,065			

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durumu değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,561$; $p=0,576>0,05$). Uyma stratejisini evli yöneticiler daha fazla kullanırken anket puanlarına bakıldığı zaman önemli fark olmadığı medeni durumun bu stratejiyi kullanmada bir etken olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.38: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının medeni durumlarına göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Uyma Stratejisi	Bekar	4	3,750	0,526	0,263	-0,561	97	0,576
	Evli	95	3,897	0,513	0,053			

4.8.4 Yöneticilerin Yönetim Görevlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında yönetim görevi değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=0,392$; $p=0,696>0,05$). Bütünleştirme stratejisini az farkta olsa okul müdürleri daha çok kullanmaktadır.

Tablo 4.39: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Bütünleştirme Stratejisi	Müdür	46	4,210	0,514	0,076	0,392	97	0,696
	Müdür Yardımcısı	53	4,172	0,458	0,063			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında yönetim görevi değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,398$; $p=0,691>0,05$). Kaçınma stratejisini müdür yardımcıları daha fazla kullanmaktadırlar. Araştırma öncesi sonuç bu şekilde beklenmekteydi. En temel sebebi ise kurumda sorumlu amir varken sorumluluk altına girilmek istenmemesi olarak görülmektedir.

Tablo 4.40: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Kaçınma Stratejisi	Müdür	46	3,448	0,679	0,100	-0,398	97	0,691
	Müdür Yardımcısı	53	3,499	0,598	0,082			

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında yönetim görevi değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,609$; $p=0,544>0,05$). İki yönetim görevi arasında önemli bir fark görülmemekle birlikte uzlaşma stratejisi en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4.41: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Uzlaşma Stratejisi	Müdür	46	3,973	0,498	0,073	-0,609	97	0,544
	Müdür Yardımcısı	53	4,035	0,520	0,071			

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında yönetim görevi değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=-0,074$; $p=0,941>0,05$). En az kullanılan bu stratejide puanlar arası fark olmaması Hükmetme stratejisinin son çare olarak kullanıldığı tespitini doğrulabilmektedir

Tablo 4.42: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Hükmetme Stratejisi	Müdür	46	3,500	0,667	0,098	-0,074	97	0,941
	Müdür Yardımcısı	53	3,509	0,606	0,083			

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında yönetim görevi değişkenine değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan t testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($t=0,164$; $p=0,870>0,05$). İki yönetim görevi arasında önemli bir fark görülmemekle birlikte uyma stratejisi en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4.43: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının yönetim görevlerine göre farklılaşması.

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Uyma Stratejisi	Müdür	46	3,900	0,523	0,077	0,164	97	0,870
	Müdür Yardımcısı	53	3,883	0,506	0,070			

4.8.5 Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,428$; $p=0,653>0,05$). Bütünleştirme stratejisini en çok Lisans mezunlarının kullandığı en az ise Lisansüstü eğitim almış olanların kullandığı görülmektedir.

Tablo 4.44: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Bütünleştirme stratejisi	Ön lisans	10	4,167	0,636	G.Arası	0,202	2	0,101	0,428	0,653
	Lisans	82	4,206	0,458	G. İçi	22,619	96	0,236		
	Yüksek Lisans/doktora	7	4,032	0,576	Toplam	22,821	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=2,853$; $p=0,063>0.05$). Kaçınma stratejisini puan olarak en çok ön lisans mezunları kullanırken eğitim düzeyi arttıkça kullanma düzeyi azalma göstermektedir.

Tablo 4.45: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kaçınma stratejisi	Ön lisans	10	3,523	0,854	G.Arası	2,209	2	1,104	2,853	0,063
	Lisans	82	3,516	0,583	G. İçi	37,168	96	0,387		
	Yüksek Lisans/doktora	7	2,934	0,718	Toplam	39,377	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,131$; $p=0,878>0.05$). Uzlaşma stratejisini sırasıyla lisans, ön lisans ve lisansüstü eğitim alanlar kullanmışlardır.

Tablo 4.46: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uzlaşma stratejisi	Ön lisans	10	3,950	0,547	G.Arası	0,069	2	0,034	0,131	0,878
	Lisans	82	4,018	0,501	G. İçi	25,224	96	0,263		
	Yüksek Lisans/doktora	7	3,946	0,603	Toplam	25,293	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,244$; $p=0,784>0.05$). Araştırma puanlarına göre eğitim düzeyi düştükçe hükmetme stratejisini kullanma düzeyi artmaktadır.

Tablo 4.47: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Hükmetme stratejisi	Ön lisans	10	3,600	0,584	G.Arası	0,198	2	0,099	0,244	0,784
	Lisans	82	3,504	0,656	G. İçi	38,883	96	0,405		
	Yüksek Lisans/doktora	7	3,381	0,393	Toplam	39,081	98	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=1,569$; $p=0,214 > 0,05$). Araştırma puanlarına göre en çok lisans mezunları uyma stratejisini kullanırken en az ise lisansüstü eğitim alanlar kullanmaktadır.

Tablo 4.48: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının öğrenim durumlarına göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyma stratejisi	Önlisans	10	3,720	0,598	G.Arası	0,811	2	0,406	1,569	0,214
	Lisans	82	3,932	0,483	G.İçi	24,811	96	0,258		
	Yüksek Lisans/doktora	7	3,657	0,670	Toplam	25,622	98	0,000		

4.8.6 Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi puanları ortalamalarının meslekteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,325$; $p=0,807 > 0,05$). Yöneticilerin mesleki kıdemlerinin ilk yıllarında sonraki zaman dilimlerine göre daha çok bütünleştirme stratejisini kullandıkları görülmektedir.

Tablo 4.49: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme stratejisi	6-10 Yıl	17	4,288	0,523	G. Arası	0,232	3	0,077	0,325	0,807
	11-15 Yıl	21	4,201	0,542	G. İçi	22,589	95	0,238		
	16-20 Yıl	28	4,147	0,351	Toplam	22,821	98	0,000		
	21 Yıl ve üzeri	33	4,168	0,531						

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi puanları ortalamalarının meslekteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,736$; $p=0,533>0.05$). Araştırmadan elde edilen verilere göre mesleki kıdemin ilk yıllarında kaçınma stratejisi diğer mesleki kıdem gruplarına göre daha az başvurulan bir strateji olmaktadır.

Tablo 4.50: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kaçınma stratejisi	6-10 Yıl	17	3,344	0,601	G. Arası	0,895	3	0,298	0,736	0,533
	11-15 Yıl	21	3,590	0,811	G. İçi	38,483	95	0,405		
	16-20 Yıl	28	3,552	0,588	Toplam	39,377	98	0,000		
	21 Yıl ve üzeri	33	3,406	0,565						

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi puanları ortalamalarının meslekteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,202$; $p=0,895>0.05$). Araştırma verileri 20 yılın üzerindeki mesleki kıdem grubunun diğer gruplardan daha fazla uzlaşma stratejisine başvurduğunu göstermektedir.

Tablo 4.51: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
uzlaşma stratejisi	6-10 Yıl	17	3,956	0,622	G. Arası	0,160	3	0,053	0,202	0,895
	11-15 Yıl	21	3,994	0,524	G. İçi	25,133	95	0,265		
	16-20 Yıl	28	3,982	0,522	Toplam	25,293	98	0,000		
	21 Yıl Ve üzeri	33	4,061	0,437						

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi puanları ortalamalarının meslekteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=1,223$; $p=0,306>0.05$). Araştırma verileri 20 yılın üzerindeki mesleki kıdem grubunun diğer gruplardan daha az hükmetme stratejisine başvurduğunu göstermektedir.

Tablo 4.52: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Hükmetme stratejisi	6-10 Yıl	17	3,431	0,601	G. Arası	1,453	3	0,484	1,223	0,306
	11-15 Yıl	21	3,667	0,630	G. İçi	37,628	95	0,396		
	16-20 Yıl	28	3,589	0,608	Toplam	39,081	98	0,000		
	21 Yıl Ve üzeri	33	3,369	0,660						

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi puanları ortalamalarının meslekteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,434$; $p=0,729>0.05$). Araştırma verileri 20 yılın üzerindeki mesleki kıdem grubunun diğer gruplardan daha fazla uyma stratejisine başvurduğunu göstermektedir.

Tablo 4.53: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının meslekteki kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyma stratejisi	6-10 Yıl	17	3,835	0,672	G. Arası	0,347	3	0,116	0,434	0,729
	11-15 Yıl	21	3,933	0,503	G. İçi	25,275	95	0,266		
	16-20 Yıl	28	3,821	0,500	Toplam	25,622	98	0,000		
	21 Yıl Ve üzeri	33	3,952	0,442						

4.8.7 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Çatışma Yönetiminde Başvurdukları Stratejilere İlişkin Fark Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan yöneticilerin bütünleştirme stratejisi puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,471$; $p=0,757>0,05$). Araştırma puanları göstermiştir ki yöneticilik kıdeminin ilk yıllarında Bütünleştirme stratejisi diğer yöneticilik kıdemlerine göre en fazla kullanılan strateji olmuştur.

Tablo 4.54: Yöneticilerin çatışmalarda bütünleştirme stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme stratejisi	1 Yıldan Az	10	4,378	0,508	G. Arası	0,448	4	0,112	0,471	0,757
	1-5 Yıl	32	4,191	0,469	G. İçi	22,373	94	0,238		
	6-10 Yıl	24	4,130	0,456	Toplam	22,821	98	0,000		
	11-15 Yıl	18	4,179	0,509						
	16 Yıl Ve üzeri	15	4,170	0,538						

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınma stratejisi puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=1,275$; $p=0,285>0,05$). Araştırma verileri yöneticilik kıdeminin ilk yılları haricinde kaçınma stratejisinin sıklıkla kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 4.55: Yöneticilerin çatışmalarda kaçınma stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kaçınma stratejisi	1 Yıldan Az	10	3,077	0,473	G. Arası	2,027	4	0,507	1,275	0,285
	1-5 Yıl	32	3,555	0,534	G. İçi	37,350	94	0,397		
	6-10 Yıl	24	3,436	0,734	Toplam	39,377	98	0,000		
	11-15 Yıl	18	3,573	0,660						
	16 Yıl Ve üzeri	15	3,518	0,693						

Araştırmaya katılan yöneticilerin uzlaşma stratejisi puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,111$; $p=0,978>0,05$). Tüm yöneticilik kıdem gruplarının puanları hemen hemen eşit olduğu göz önüne alınırsa uzlaşma stratejisi çatışmalarda kullanılan bir yöntem olduğu fikri ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 4.56: Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşma stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uzlaşma stratejisi	1 Yıldan Az	10	4,025	0,343	G. Arası	0,119	4	0,030	0,111	0,978
	1-5 Yıl	32	3,957	0,502	G. İçi	25,174	94	0,268		
	6-10 Yıl	24	4,037	0,517	Toplam	25,293	98	0,000		
	11-15 Yıl	18	4,035	0,630						
	16 Yıl Ve üzeri	15	4,017	0,495						

Araştırmaya katılan yöneticilerin hükmetme stratejisi puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,686$; $p=0,604>0,05$). Araştırma verileri 16 yılın üzerindeki yönetici kıdem grubunun diğer gruplardan daha fazla hükmetme stratejisine başvurduğunu göstermektedir.

Tablo 4.57: Yöneticilerin çatışmalarda hükmetme stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Hükmetme stratejisi	1 Yıldan Az	10	3,467	0,463	G. Arası	1,108	4	0,277	0,686	0,604
	1-5 Yıl	32	3,380	0,635	G. İçi	37,973	94	0,404		
	6-10 Yıl	24	3,507	0,642	Toplam	39,081	98	0,000		
	11-15 Yıl	18	3,611	0,741						
	16 Yıl ve üzeri	15	3,667	0,581						

Araştırmaya katılan yöneticilerin uyma stratejisi puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür ($F=0,167$; $p=0,955>0,05$). Tüm yöneticilik kıdem gruplarının puanları hemen hemen eşit olduğu göz önüne alınırsa uyma stratejisi çatışmalarda kullanılan bir yöntem olduğu fikri ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 4.58: Yöneticilerin çatışmalarda uyma stratejisi kullanmalarının yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşması.

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyma stratejisi	1 Yıldan Az	10	3,960	0,363	G. Arası	0,181	4	0,045	0,167	0,955
	1-5 Yıl	32	3,906	0,538	G. İçi	25,441	94	0,271		
	6-10 Yıl	24	3,892	0,486	Toplam	25,622	98	0,000		
	11-15 Yıl	18	3,900	0,626						
	16 Yıl Ve üzeri	15	3,800	0,478						

4.8.8 Çatışma Yönetim Stratejileri ile İletişim Becerileri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.59: Çatışma Yönetim stratejileri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.

Boyutlar	Boyut	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
İletişim Becerileri Düzeyi	Bütünleştirme Stratejisi	99	0,058	0,567
İletişim Becerileri Düzeyi	Kaçınma Stratejisi	99	0,163	0,107
İletişim Becerileri Düzeyi	Uzlaşma Stratejisi	99	0,183	0,071
İletişim Becerileri Düzeyi	Hükmetme Stratejisi	99	0,272**	0,006
İletişim Becerileri Düzeyi	Uyma Stratejisi	99	0,071	0,483

İletişim becerileri düzeyi ile bütünleştirme stratejisi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r=0.058$; $p=0,567 < 0.05$).

İletişim becerileri düzeyi ile kaçınma stratejisi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r=0.163$; $p=0,107 < 0.05$).

İletişim becerileri düzeyi ile uzlaşma stratejisi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r=0.183$; $p=0,071 < 0.05$).

İletişim becerileri düzeyi ile hükmetme stratejisi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.272$; $p=0,006 < 0.05$). Buna göre iletişim becerileri düzeyi arttıkça hükmetme stratejisi artmaktadır.

İletişim becerileri düzeyi ile uyma stratejisi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r=0.071$; $p=0,483 < 0.05$).

4.8.9 Yöneticilerin İletişim Beceri Düzeyinin Çatışma Yönetim Stratejileri Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.60: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin bütünleştirme stratejisi üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Bütünleştirme Stratejisi	Sabit	4,038	15,009	0,000	0,329	0,567	-
	İletişim Becerileri Düzeyi	0,001	0,574	0,567			

İletişim becerileri düzeyi ile bütünleştirme stratejisi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,329$; $p=0,567 > 0,050$).

Tablo 4.61: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin kaçınma stratejisi üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kaçınma Stratejisi	Sabit	2,917	8,353	0,000	2,640	0,107	0,016
	İletişim Becerileri Düzeyi	0,004	1,625	0,107			

İletişim becerileri düzeyi ile kaçınma stratejisi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,640; p=0,107>0,050).

Tablo 4.62: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin uzlaşma stratejisi üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Uzlaşma Stratejisi	Sabit	3,505	12,564	0,000	3,342	0,071	0,023
	İletişim Becerileri Düzeyi	0,003	1,828	0,071			

İletişim becerileri düzeyi ile uzlaşma stratejisi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=3,342; p=0,071>0,050).

Tablo 4.63: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin hükmetme stratejisi üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Hükmetme Stratejisi	Sabit	2,576	7,590	0,000	7,757	0,006	0,064
	İletişim Becerileri Düzeyi	0,006	2,785	0,006			

İletişim becerileri düzeyi ile hükmetme stratejisi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=7,757; p=0,006<0.05). Hükmetme stratejisi düzeyinin belirleyicisi olarak iletişim becerileri düzeyi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,064). Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyi hükmetme stratejisi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,006$).

Tablo 4.64: Yöneticilerin iletişim beceri düzeyinin uyma stratejisi üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Uyma Stratejisi	Sabit	3,694	12,969	0,000	0,495	0,483	-0,005
	İletişim Becerileri Düzeyi	0,001	0,703	0,483			

İletişim becerileri düzeyi ile uyma stratejisi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,495; p=0,483>0,050).

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

İletişim becerisi gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında başarılı olmanın temelinde yatan önemli bir beceridir. Özellikle yönetim görevinde bulunan insanlar açısından işlerin düzenli yürümesi için astlarla etkili iletişim kurmak gereklidir. Böyle bir durumda iletişim becerisi daha da önem kazanmaktadır. Okul yönetimi gibi, eğitim yönetimi ile ilgili bir konumda bulunan okul yöneticileri açısından astları durumunda bulunan öğretmenlerle ve okulda eğitim gören öğrenciler ve öğrenci velileriyle iletişim etkili okul ortamı için zorunlu bir gerekliliktir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi zaman zaman okul yönetiminde de çatışmalar yaşanabilmektedir. Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve olumsuz çatışma ortamını okulun çıkarları doğrultusunda yönetmek için okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin devreye girmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle de bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ilkökul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ile ve çatışma yönetiminde başvurdukları stratejileri belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır.

1) Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri 260 üzerinden değerlendirilmiş ve okul yöneticileri 148 puan almışlardır. Bu değerler, okul yöneticilerinin yeterli düzeyde iletişim becerilerine sahip olmadıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Araştırmada ortaya çıkan diğer önemli bir sonuç ise yöneticilerin kişisel özellikleri açısından iletişim becerilerinde farklılıkların olmamasıdır. Başka bir ifade ile yöneticilerin iletişim becerileri, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durum, yönetim görevlerine, öğrenim durumlarına, meslekteki ve yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Farklı kişisel özelliklere sahip yöneticiler benzer iletişim becerilerine sahiptirler. Oysaki

özellikle eğitim durumu ve yöneticilik kıdeminin iletişim becerisine olumlu etki yapması beklenirken, bu değişkenlerin yöneticilerin iletişim becerilerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

2) Araştırmada yöneticilerin yaşanan çatışmaları hangi strateji ile çözdükleri bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejileri olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Yöneticilerin en fazla başvurdukları çatışma yönetimi stratejisinin bütünleştirme olduğu (Ort: 4,190), en az başvurdukları stratejinin ise kaçınma (Ort: 3,476) sonucuna ulaşılmıştır. Buradan yöneticilerin yaşanan çatışmaları öncelikle bütünleştirme yoluyla çözüme ulaştırmaya çalıştıkları sonucuna varılabilir.

3) Araştırmada ulaşılan diğer önemli sonuçta yöneticilerin kişisel özellikleri açısından çatışma yönetiminde başvurdukları stratejilerde farklılıkların olmamasıdır. Başka bir ifade ile yöneticilerin çatışma yönetiminde başvurdukları stratejiler, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durum, yönetim görevlerine, öğrenim durumlarına, meslekteki ve yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Farklı kişisel özelliklere sahip yöneticiler çatışmaları benzer stratejilerle çözüme kavuşturmaya çalışmaktadırlar. Oysaki özellikle eğitim durumu ve yöneticilik kıdeminin çatışma yönetimine olumlu etki yapması beklenirken, bu değişkenlerin yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

4) Araştırmada okul yöneticilerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; hükmetme stratejisi dışında kalan çatışma yönetimi stratejileri ile iletişim becerileri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı saptanmıştır. Daha ayrıntılı sonuçlara ulaşmak için yapılan regresyon analizinde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticilerin iletişim becerileri hükmetme stratejisi dışındaki çatışma yönetimi stratejilerini etkilememektedir. Yöneticilerin iletişim becerileri düzeyleri arttıkça, daha fazla çatışmaları hükmetme stratejisiyle çözüme kavuşturdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

5.2 Öneriler

1) Yöneticilerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi becerilerinin beklenen düzeyde çıkmamasının temelinde, eğitim sisteminin kurumsal işleyişi ile ilgili sorunların olduğu düşünülmektedir. Daha sağlıklı kurumsal iletişim kurulmasına yönelik iyileştirmeler yapıldığı takdirde, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile

çatışma yönetimi becerilerinin artacağı düşünülmektedir. Okullarda yaşanan çatışmaların işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçları belirlenerek geniş katılımlı stratejik planların hazırlanmalı ve bu planların bakanlık düzeyinde değerlendirilerek politika geliştirme sürecinde dikkate alınması sağlanmalıdır.

2) Okullarda keyfi uygulamalardan kaynaklanan çatışmaları ortadan kaldırmak için, okul kuralları okul çalışanları ve öğrenci işbirliğiyle belirlenmeli ve kuralları daha uygulanabilir hale getirmek için de kural toplantıları yapılmalıdır.

3) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici olarak görevlendirilecek yöneticiler için Üniversiteler bünyesinde bölümler açılabilir. İyi bir yönetici olabilmek için eğitimin önemi büyüktür. Bu nedenle yönetici olarak seçilecek olan kişiler daha titiz incelenmeli. Örneğin; mesleki yaşamı boyunca hangi görevlerde bulunduğu, o güne kadar yaptığı çalışmalar, diğer öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle iletişim becerisi, karşılaştığı sorunların çözümünde kullandığı yaklaşımlar gözden geçirilmeli. Göreve başlamadan önce de eksik olduğu konularda hizmet içi eğitime tabi tutulduğu gibi göreve başladıktan sonra da düzenli aralıklarla yapılan hizmet içi eğitimlerle yenilikleri, değişimleri takip etmesi sağlanmalıdır.

4) İlkokul öğretmenlerinin en fazla çatışmayı müdürlerle yaşamaları nedeniyle, müdürlerin etkili liderlik ve çatışma yönetimi becerilerin geliştirici seminerlerle katılımları sağlanmalıdır. Yöneticilerin iletişim beceri düzeylerinin geliştirilmesine yönelik İl Milli eğitim Müdürlüğü'nce hizmet içi eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi önerilmektedir. Uygulanan hizmet içi eğitimler sadece teorik bilgi ile sınırlı kalmamalıdır. Örnek olaylar tartışılarak ve drama yöntemi kullanılarak kişilerin yönetsel becerilerini de geliştirebileceği ortamlar yaratılmalıdır.

5) Okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerini farklı algıladıkları görülmektedir. Bu farkın ortadan kaldırılması için yapılması gereken bu hizmet içi eğitimler sadece yönetici adaylarını değil, her an sorunlarla karşı karşıya kalan öğretmenleri de kapsamalıdır.

6) Ortaya çıkan çatışmaları veya olası durumları yönetici tek başına kararlar olarak değil, ilgili taraflara da söz hakkı vererek, onları da memnun edecek şekilde birlikte çözmelidirler.

7) Yönetici belirleme ve görevlendirme kriterlerine iletişim becerilerini ölçecek metotlar da eklenerek görevlendirmeler yapılabilir. Bu amaçla teorik sınavların yanı

sıra örnek olay karşında yönetsel performans sergileyebilme becerisi gibi uygulamalı sınavlarda yapılmalıdır.

8) Kurumdaki başarının istenen düzeyde olmamasının sebebi yönetici iletişim düzeyindeki yetersizlikler ise içerisinde görevden almanın da olduğu idari tedbirler uygulanabilir.

9) Bu araştırma Afyonkarahisar il merkezindeki ilkokullarda görev yapan yöneticileri kapsamaktadır. Genel verilere ulaşmak için tüm Afyonkarahisar genelinde araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Aşan, H. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Ateş, M. (2014). Çatışma, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. 9. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1); 1-16.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Babaoğlu, E. ve Çakan, M. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değerlendirilmesi: Müdürlerin İnsan İlişkileri, Kavramsal ve Teknik Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (10); 19-39.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7); 1-30.
- Bolat, S. (1996). Eğitim Öğretimde İletişim: Hacettepe Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12); 75–78.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Buğa, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretimde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftli, S. (2013). *Öğretmenlerin, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Alguları: Samsun İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Deniz, İ. (2003), *İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23); 304-332.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algularına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gedikli, N. ve Velittin, B. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, III (1); 35-4
- Gökkaya, S. (2009). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gross, M. A. ve Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles. *The International Journal Of Conflict Management*, (11); 200-226.
- Gül, H. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. (Edi: M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik), Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

- Gül, Ö. (2011). *İlköğretim II. Kademe Öğrencileri İle Branş Öğretmenleri Arasında Yaşanan Çatışma Alanlarına İlişkin Öğrenci Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Kurumsal Bağlılık İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gümüşeli, A. İ. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1); 30–36.
- İpek, C. (2003). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları*. (Edi: Cevat Elma ve Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1); 327-340.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28); 143-149.
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1); 1-17.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Mediat Kitapları.
- Oskay, Ü. (2011). *İletişimin ABC'si*. Ankara: Der Yayınları.

- Önsal, A. (2012). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar K (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özerbaş, M. A., Bulut, M. ve Usta, E. (2007), Öğretmen Adaylarının Algıladıkları İletişim Becerisi Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, (KEFAD)*, 8 (1); 123-135.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Gaziantep Örneği*. (Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pelit, E. (2005). Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama). *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1).
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *Örgütsel Yönetim*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31); 414- 429.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31); 414- 429.
- Sevinç S. Y. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Şahin, A., Tufan, F. E. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15); 553-569.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 1-16.
- Tala, U. C. (2012). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tek, İ. (2008). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerisi İle Çatışmayı Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tulunay, Ö. (2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İl Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Tuna, D. (2012). *Çözüm Odaklı Kısa Süreli Yaklaşım Dayalı Öfke Kontrolü Eğitim Programının Lise Öğrencilerinin Öfke Kontrolü ve İletişim Becerileri Düzeylerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tuncer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. (2003). *Temel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tutar, H. (2005). *Genel İletişim Kavramlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2008). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu, (2005) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=%C4%B0LET%C4%B0%C5%9E%C4%B0M
- Türk, Z. ve Süngü, A. *İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, Mevzuat Dergisi*, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm>
- Tüzün, K. İ. ve Varoğlu, A. K. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Edi: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz), İstanbul: Beta Basım.
- Uyğur, G. (2014). *İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri*. (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldızoğlu, H. Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2); 295-310.
- Yürür, S., ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks*, 6 (1); 31-47.
- Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir? 2. Basım*, İstanbul: Cem Yayınevi

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	95
----------------------------	----



Ek-A: Anket Formu

Değerli meslektaşım;

Elinizdeki anket, ilkökul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen yüksek lisans tezinin uygulama kısmıyla ilgilidir. Veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Yıldıray ŞARK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız?

20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

Bay Bayan

3. Medeni Durumunuz?

Bekâr Evli

4. Yönetim Göreviniz?

Müdür Müdür Başyardımcısı Müdür Yardımcısı

5. Öğrenim Durumunuz?

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

6. Meslekteki Kıdeminiz?

0-12 ay 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

7. Yöneticilikteki Kıdeminiz?

0-12 ay 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Tablo A.1: İletişim becerileri ölçeği.

	Aşağıda, iletişim becerilerinize yönelik ifadeler bulunmaktadır. Size en uygun olan seçeneğe soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
		1	2	3	4	5
1	İşim için gerekli bilgi veya verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.					
2	Bu kurumda meydana gelen değişiklik veya yeniliklerden zamanında haberdar oluyorum					
3	Yetkili kişiye ulaşmak için geçilmesi gereken kademe sayısının fazla olduğunu düşünüyorum.					
4	Bu kurumda bölümler arası iletişimin yetersiz olması iş yapışımı etkiliyor					
5	Kurumda yetki ve sorumlulukların herkes tarafından açıkça bilindiğini düşünüyorum.					
6	Bu kurumda yetki ve sorumlulukları tanımlamadan kaynaklanan iletişim problemleri yaşıyorum.					
7	Bu kurumda amaçlar, hedefler ve kurum politikaları konusunda çalışanlara açık ve net olarak bilgi aktarılıyor.					
8	Kariyer imkânları ve terfi olanakları konusunda yeterli bilgi alabiliyorum.					
9	Çalışanların haberleşmesi için duyuru panosunun etkili kullanıldığını düşünüyorum.					
10	Yazılı iletişim araçları (mektup, rapor vb.) bana zamanında ulaştırılıyor.					
11	Diğer bölümlerle ilgili bilgilerden zamanında bilgi alabiliyorum.					
12	Yönetim çalışanları kurumun ne durumda olduğu konusunda bilgilendiriyor.					
13	Bu kurumda sosyal aktivitelerin (doğum günleri, bayramlar, spor turnuvaları vs.) düzenlenmesi beni memnun ediyor.					
14	Sosyal haklarım konusunda yeterince bilgilendiriliyorum.					
15	Kullanılan iletişim araçları bana kurumun kültürünü tam olarak benimsetebilmektedir.					
16	Bu kurumun sahip olduğu teknolojik ekipmanlar sağlıklı bir iletişim ortamı için yeterlidir.					
17	Bu kurumda bana değer verildiğini ve önemsendiğimi düşünüyorum.					
18	Yaptığım işten manevi haz duyuyorum.					

Tablo A.1 (Devam): İletişim becerileri ölçeği.

	Aşağıda, iletişim becerilerinize yönelik ifadeler bulunmaktadır. Size en uygun olan seçeneğe soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
		1	2	3	4	5
19	Bu kurumda olumsuz bir mesaj verildiğinde (iş hataları, işten çıkarmalar vs.) yeterince kırıncı olmamaya özen gösteriliyor					
20	Kendimi bu “ailenin” bir ferdi olarak görüyorum.					
21	İş sırasında kullanılan iletişim araçlarını (mektup, elektronik posta vs.) güvenli buluyorum.					
22	Kullanılan yazılı iletişim araçlarının dil ve üslubunu anlaşılır buluyorum.					
23	Kullanılan iletişim araçlarını ikna edici ve inandırıcı buluyorum.					
24	Bu kurumda işle ilgili seminer, konferans ve toplantıların yeterince önemsendiğini düşünüyorum.					
25	Kullanılan iletişim araçlarında etik kurallarına uyulduğunu düşünüyorum.					
26	Ben veya işimle ilgili bir karar alınırken görüşlerim muhakkak alınıyor.					
27	Gerektiğinde kolaylıkla üstlerime ulaşabiliyorum.					
28	Gerektiğinde özel sorunlarımı üstlerimle paylaşıyorum.					
29	Üstlerime iletilen konularla ilgili yeterli geribildirim alabiliyorum.					
30	Üstlerimin benle ilgili sorunlarını araya birini koyarak iletmelerinin daha doğru olduğunu düşünüyorum.					
31	Karşılaştığım sorunları üstlerime yazılı olarak bildiririm.					
32	Çalışmalarım ile ilgili sorunları üstlerime rahatça iletebiliyorum.					
33	Çalışmalarım sırasında karşılaştığım güçlükleri üstlerime bizzat iletirim.					
34	Üstlerim karşılaştığım güçlüğü bizzat ortadan kaldırmak gerektiğinde konuyla bizzat ilgilenirler.					
35	Çalışanlar amirlerle bir araya gelip mevcut sorunları çözmek veya bilgi alışverişinde bulunmak için toplantı düzenlerler.					
36	Üstlerimin düzenledikleri toplantıları etkili buluyorum.					

Tablo A.1 (Devam): İletişim becerileri ölçeği.

	Aşağıda, iletişim becerilerinize yönelik ifadeler bulunmaktadır. Size en uygun olan seçeneğe soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
		1	2	3	4	5
37	Bilgi verme, yol gösterme ve destek olma konusunda üstlerime güveniyorum.					
38	Bu kurumda çalışanlarla üstler arasında iletişimin yeterince sağlandığını düşünüyorum.					
39	Üstlerim çalışanların bir takım olduğunu ve başarının ortak bir değer olduğu mesajını verirler.					
40	Kurum içi veya kurum dışında verilen eğitim, seminer ve konferanslara katılmam üstlerim tarafından destekleniyor.					
41	Amirlerim benle konuşurken vücut dilini ve ses tonunu iyi ayarlayabiliyor.					
42	Amirlerimin iletişim konusunda iyi birer lider olduklarını düşünüyorum.					
43	Amirlerim onlarla ve işle ilgili yaptığım eleştirileri dikkate alıyorlar.					
44	Bölüm çalışanları kendi aralarında sorunları ele almak ve fikirlerini paylaşmak için gayri resmi toplantılar düzenliyorlar.					
45	Bu kurumda bölümler arası iletişimin yeterince sağlandığını düşünüyorum.					
46	Bu kurumda kişiler arası iletişimin yeterli derecede sağlandığını düşünüyorum.					
47	İş arkadaşlarımla ilgili ilgi çekici hikâyeler beni ilgilendiriyor.					
48	İş arkadaşlarımla anlaşabiliyorum.					
49	İş arkadaşlarımla ilgili düşüncelerimi onlara açıkça söyleyebiliyorum.					
50	İş arkadaşlarımla olan ilişkilerim işe karşı olan motivasyonumu etkiliyor.					
51	İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum.					
52	Çalıştığım bölümün hedefleri bana bildiriliyor.					

Tablo A.2: Çatışma yönetim stratejileri ölçeği.

	Aşağıda, mesleğinizi yaparken yaşadığınız anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı düşünerek soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
		1	2	3	4	5
1	Çalışma arkadaşlarımla beklentilerimi karşılamaya çaba gösteririm.					
2	Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım					
3	Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımı 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 bastırırım.					
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 önlemi alırım.					

Tablo A.2 (Devam): Çatışma yönetim stratejileri ölçeği.

	Aşağıda, mesleğinizi yaparken yaşadığınız anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı düşünerek soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
		1	2	3	4	5
23	Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.					
24	Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.					
25	Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları 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.					
30	Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.					
31	Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.					
32	Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.					
33	Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
34	Birlikte 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.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Yıldıray ŞARK

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi : 21.12.1979

Doğum Yeri : Aachen/Almanya

Medeni Hali : Evli

Adres : Dumlupınar Mah. Mehmet Sait Cad. Akasya Apt. No:6 Merkez
Afyonkarahisar

E Posta Adresi : yildiraysark@mynet.com

İletişim : 0506 505 27 21

EĞİTİM

Lise : Yalova Endüstri Meslek Lisesi/ Elektrik Bölümü

Lisans : Çanakkale 18 Mart Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Sınıf
Öğretmenliği

Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi/İşletme Ana Bilim Dalında
Yüksek Lisans yapıyorum.

ÇALIŞTIĞI KURUMLAR

2001-2005 Bitlis Merkez Yolağzı Köyü İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmen

2006-2010 Afyonkarahisar İhsaniye Bozhüyük İlköğretim Okulu Okul Müdürü

2010-2014 Afyonkarahisar Merkez Hüseyin Türkmen İlkokulu Okul Müdürü

2014- Afyonkarahisar Merkez Oruçoğlu İlköğretim Kurumu Okul Müdürü