

ÇATIŞMAYI YÖNETME STİLLERİ İLE MÜZAKERE BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ahmet KAYA* ve Salih YILMAZ**

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak “Müzakere Becerileri Ölçeği” ve “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II” kullanılmıştır. 381 kişiden oluşan bir örneklem grubu üzerinde yapılan araştırma sonucunda; okullarda çatışmaların en çok *iletişim yetersizliği/bozukluğu* sonucu meydana geldiği ve yöneticilerin en çok tercih ettikleri çatışma yönetim stiline ise *tümleştirme(problem çözme)* olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlara göre ayrıca, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile tümleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde; uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stilleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; zorlama stili arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, Çatışma Yönetim Stilleri, Müzakere Becerileri

The Relationship between Conflict Management Styles and Negotiation Skills

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationship between conflict management styles preferred by the school principals and their negotiation skills. “Negotiation Skills Scale” and “Rahim Organizational Conflict Inventory- II” were used for collecting the data in this research. This study with a sample group of 48 schools and 381 teachers in the schools revealed that the main cause for conflict in the schools is *communication incompetency /disorder* and the most preferred conflict management style among the school principals is *integrating (problem solving)*. The results also displayed that there is a high positive correlation between school principals’ *negotiation skills* and *integrating* conflict management style; a moderate positive correlation between school principals’ *negotiation skills* and their styles of *compromise, accommodation and avoidance* and a low negative correlation between school principals’ *negotiation skills* and their *domination* style.

Key Words: School principals, Conflict Management Styles, Negotiation Skills

* Yrd.Doç.Dr.,Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, akaya574@hotmail.com.

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Harran Üniversitesi, ylmz_salih@hotmail.com.

GİRİŞ

Çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise bireyler, gruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Karip, 2013: 3).

Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Çatışma gerçeğinin kabulü, örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı örgüt lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Çatışma olgusuna yaklaşımdaki bu değişim ile önceleri bir sorun olarak görülen çatışma, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırmada ve örgütün sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne derece etkili olacağı, onun yönetilmesindeki başarı derecesine bağlıdır (Uysal, 2004: 1-2). Örgütlerde çatışmanın olumlu bir güç olabileceği kabul edilmektedir. Çatışmanın varlığı o örgütün sağlıklı işlediğine ve ilişkinin varlığına; çatışmanın olmaması, etkileşimci yaklaşıma göre, örgütsel amaçlara ilgisizlik, değişime ve yeniliğe kayıtsızlık şeklinde algılanmaktadır. Grupların ve çatışmaların olmadığı bir örgüt ölü olarak değerlendirilmektedir (Altuntaş, 2008:1). Organizasyonlarda çatışmaların yönetimine ilişkin birçok yöntem ve yaklaşım yer almaktadır. Bunların en önemlilerinden birisi de müzakeredir (Kingir, 2006 Akt. Özgan, Çelik ve Bozbayındır, 2011: 66).

I. LİTERATÜR TARAMASI

A. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde çözüme yönltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Rahim (1983), Rahim ve Bonoma (1979) bireyler arası çatışma yönetim stillerini “kendine yönelik ilgi düzeyi” ve “diğerlerine yönelik ilgi düzeyi” olarak iki temel boyuta ayırmıştır. Birinci boyut, kişinin kendi ilgi ve isteklerini tatmin etme düzeylerini (yüksek veya düşük) açıklamaktadır. İkinci boyut ise kişinin diğerlerinin ilgilerini tatmin etmek isteme düzeylerini (yüksek veya düşük) açıklamaktadır. Bu boyutların çatışma süreçlerinde bireylerin güdüsel yönelimlerini betimlediği bilinmelidir (Rahim, 2001: 27-28).

Rahim'in çalışması, bu çalışmada çatışma yönetim stilleri için ana kuramsal çerçeve olarak seçilmiştir ve beş çatışma yönetim stiline dayanmaktadır. Rahim' in beş çatışma yönetim stili; tümleştirme (problem çözme), ödün verme (uyma), zorlama (hükmetme), kaçınma (sakinme, geri çekilme) ve uzlaşma (karşılıklı ödün verme)'dir (Bartlett, 2009: 5). Rahim (1992) beş çatışma yönetimi stiline, çatışmayı yönetmede kullanılacak muhtemel stratejileri gösterdiğini, tek bir stilin tüm çatışma tipleri, kaynakları, rolleri ve katılanları için uygun olmadığını, bunun yerine, seçilecek stilin durumsal koşullardan etkileneceğini ileri sürmüştür (Moberg, 1998; Akt. Oğuz, 2007: 16).

Çatışma yönetim stilleri, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Gümüşeli, 1994 Akt. Altuntaş, 2008). Bu çalışmada geçen çatışma yönetim stilleri kısaca aşağıda açıklanmıştır:

Tümleştirme (problem çözme) Stili: Tümleştirme stili, kişinin kendisi ve diğerleri için yüksek ilgi düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir (Rahim, 2001).

Ödün verme (Uyma) Stili: Bu stil, diğer kişinin çıkarlarına uymak için kendi çıkarlarından vazgeçmeyi ifade etmektedir (Kondalkar, 2007).

Zorlama (Hükmetme) Stili: Zorlama stili, kişinin kendi için yüksek ve diğerleri için düşük ilgi düzeylerine sahip olduğunu ifade etmektedir (Rahim, 2001).

Kaçınma (geri çekilme, sakınma) Stili: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etmesidir (Karip, 2013).

Uzlaşma Stili: Bu stil, bireylerin kendi ve diğerleri için orta seviyede ilgi düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir (Rahim, 2001).

B. MÜZAKERE KAVRAMI

İngilizce'de "negotiation" kelimesi ile bilinen müzakere kavramı; TDK sözlüğüne göre "bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma" olarak tanımlanmaktadır. Oxford çevrimiçi sözlüğünde ise müzakere etmek; "herhangi bir zorluk veya engeli aşmak için yol bulmak" olarak ifade edilmektedir. Müzakere, iki veya daha fazla tarafın bir çeşit anlaşma, sözleşme ve iş gibi bir veya daha fazla konuda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşması sürecidir. Müzakere iyi yönetildiğinde tarafları amaca ulaşmaya kendini adanmış ve sonuçlarıyla kişileri mutlu eden karşılıklı anlaşma süreci oluşur (Cohen, 2002: 3).

Müzakereler, her tarafın memnun olduğu bir anlaşmaya ulaşıldığında başarılıdır. Müzakereler, bir tarafın diğer tarafın herhangi değer verdiği bir şeye karşılık olarak kendi isteğinden vazgeçmeyi kabul ettiği karşılıklı özveri

durumudur (Carrel ve Heavrin, 2004: 154). İnsanların müzakereyi seçme sebepleri listesi oldukça uzundur. En genel sebeplerden bazıları karşıdaki kişi tarafından ya da konu üzerinde kabul görme, tarafların duruşu, ilgileri ve sorunları hakkında bilgi edinme, algıları değiştirme, personel desteğini sağlama, zaman kazanma ve problem çözme şeklinde sıralanabilir (Moore, 2013).

Etkili bir şekilde müzakere edebilmek için; insanları okumayı öğrenme, iki yönlü bakış açısı geliştirme, müzakere ettiği kişiyi tanıma, insanlar ve konuları arasına bir çizgi çizme, müzakereleri yetişkin bireyler olarak sürdürme ve müzakerelere karşı pozitif tutumu sürdürme gibi taktikler uygulanabilir (Dolan, 2006: 4-9). Çift yönlü iletişim kurma, duygularla baş etme yollarını bilme, etkili dinleme, güven atmosferinin oluşturulması, çözümden yana olma, empati kurma vb. özellikler de etkili müzakere yolları olarak sayılabilir.

C. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE MÜZAKERE BECERİLERİ İLİŞKİSİ

Fisher ve Ury'nin (1981) *Kabul Görme: Vazgeçmeden Müzakereyle Anlaşmaya Ulaşma* adlı seçkin kitabında herkesin bir müzakereci olduğu gibi önemli bir noktaya vurgu yapmaktadır. Her ne zaman karşı tarafla bir çatışma yaşasak, müzakere etmeye ihtiyaç duyarız. Müzakere becerileri, kişiler arası ve gruplar arası çatışmaları yönetmek için gereklidir. Yöneticiler zamanlarının beşte birini çatışmalarla uğraşarak geçirdikleri için, etkili bir şekilde nasıl müzakere edileceğini bilmeleri gerekmektedir. Bazen yöneticilerin; astlarıyla, üstleriyle, aynı görevdeki meslektaşlarıyla müzakere etmesi ve diğer zamanlarda astları arasındaki çatışmalara arabuluculuk etmesi gerekmektedir (Rahim, 2001: 123).

Günlük yaşamda müzakereler sürekli olsa da çoğu zaman en ufak bir çatışma bile çözülememektedir. Çatışmaların yönetiminde çok önemli bir yere sahip olan müzakerelerde çatışma konusunda olası en iyi çözümün bulunması amaçlanmaktadır. Müzakere kendi içinde çatışma ve işbirliğini barındırmaktadır. Fakat müzakere, ne sadece işbirliği ne de sadece çatışmadır. Çatışma, birbiriyle uyumlu olmayan insan gruplarının algısıdır ve müzakere, çatışma yönetiminin eşsiz yollarından biridir. Müzakerelerde kendi isteklerini ileri sürme ihtiyacı ve karşı tarafın isteklerini karşılama arasındaki gerilim daima mevcuttur (Hoffman, 1990: 9).

Müzakere, ilgi ve görüşlerin uzlaştırılması için sık sık kullanılan bir tekniktir; ayrıca müzakere, iş yerlerindeki yöneticiler, işçiler ve yetki zincirinin dışındakileri de kapsayan kişilerin ilgileri çatışma halinde olduğu zaman, yöneticiler için son derece yararlı olabilir. Lax ve Sebenius'un (1986) belirttiği gibi, "Müzakere sadece önemli durumlar için değil, ayrıca yöneticilik mesleğinin temelinde yatan önemli bir beceridir". Aslında müzakere " bazı belirli çatışma yaşayan tarafların daha iyi bir şekilde ortaklaşa karar verilen eylemleri yapmaya

çalıştığı durum” olarak ifade edilmiştir (Lax ve Sebenius, 1986; Akt. Taylor, 2003: 365). Müzakerenin etkileri ve doğası üzerine yapılan araştırmalar son zamanlarda oldukça zengindir. Bunlar, yöneticilerin müzakere etkililiğini arttıracak çeşitli tavsiyeler üreterek müzakere verimliliğine ilişkin birçok yol gösterici sağlamaktadır (Taylor, 2003: 365).

II. YÖNTEM

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ve tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri ile ilgili öğretmen algılarını betimleyerek, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlere göre, okulda çıkan çatışmalar en çok neden kaynaklanmaktadır?
2. Öğretmenlere göre, okul yöneticileri çatışma yönetim stillerinden (tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma) hangilerini ne düzeyde tercih etmektedir?
3. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Okul yöneticilerinin müzakere becerileri hakkındaki öğretmenlerin algıları, yöneticilerin tercih ettiği çatışma yönetim stillerini ne düzeyde etkilemektedir?

B. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve lise okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve müzakere becerilerinin belirlenmesi için betimsel tarama modeli, çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla da ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, 2012–2013 öğretim yılında Şanlıurfa ilinin Siverek ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2323 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen toplam 48 okulda (19 ilkokul, 19 ortaokul ve 10 lise) görev yapan ve rastgele (seçkisiz) belirlenen 381 öğretmen (158 ilkokul, 142 ortaokul, 81 lise öğretmeni) oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerine ulaşmak için toplam 500 öğretmene anket

dağıtılmıştır. Ancak geriye 400 anket dönmüş, bunların 19 tanesi yanlış veya eksik doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece analize alınan anket sayısı 381'dir. Geri dönüş oranı ise, %80 olarak gerçekleşmiştir.

D. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu çalışma için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kişisel bilgileri tespit etmeye yönelik demografik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölüm, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini belirlemeye yönelik olarak Özgan ve arkadaşları (2011) tarafından hazırlanan okul yöneticilerinin Müzakere Becerileri Ölçeği'nden oluşmaktadır. Bu ölçek, 23 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipindedir. Müzakere becerileri ölçeği için, ölçekten alınabilecek en düşük puan 23; en yüksek puan ise 115'tir (Özgan ve arkadaşları, 2011: 75). İki boyuttan oluşan ölçek, bu araştırma için müzakere becerileri olarak tek genel boyutta ele alınmıştır. Araştırmacılar tarafından güvenilirlik düzeyi .98 bulunan ölçeğin, bu çalışmada .96 güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan ölçek, yöneticilerin çatışma yönetim stillerini tespit etmeye yarayan, Örgütsel Çatışma Ölçeği'dir. Rahim tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim stilini (tümleştirme, ödün verme, zorlama, kaçınma ve uzlaşma) ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipindedir. Uysal (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan bu ölçekte yer alan 28 ifadeden; 7 ifade tümleştirme (problem çözme), 4 ifade uzlaşma, 6 ifade ödün verme, 6 ifade kaçınma ve 5 ifade de zorlama stiliyle ilgilidir. Çatışma yönetim stillerinden birinin diğerlerine göre yüksek puan alması, daha fazla kullanıldığını ifade etmektedir (Rahim, 2001: 35). Rahim tarafından güvenilirlik düzeyleri tümleştirme boyutunda .80, uzlaşma boyutunda .65, uyma boyutunda .75, kaçınma boyutunda .78, zorlama boyutunda .76 bulunan ölçeğin; bu çalışmada güvenilirlik düzeyinin genel olarak .91, tümleştirme boyutunda .95, uzlaşma boyutunda .76, ödün verme boyutunda .88, kaçınma boyutunda .82 ve zorlama boyutunda .84 olduğu görülmüştür.

E. VERİ ANALİZİ

Çatışma Yönetimi Ölçeği ve Müzakere Becerileri Ölçeği'nin uygulanmasıyla elde edilen nicel veriler, SPSS 16 istatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve müzakere becerileri ile ilgili algılarını belirlemek amacıyla maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Diğer yandan öğretmenlerin, yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında fikir elde etmek için korelasyon, okul yöneticilerinin müzakere becerilerine ilişkin öğretmen algısının, yöneticilerin

tercih ettiği çatışma yönetim stilleri ile ilgili algılarını ne ölçüde yordadığını belirlemek amacıyla da regresyon tekniğine başvurulmuştur. Analizlerde $\alpha=0.05$ düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde beşli likert derecelendirme ölçekleri kullanılmıştır. Veri analizinde öğretmenlerin verdiği cevapları hesaplamak amacıyla ölçeklerde yer alan maddelere Hiç katılmıyorum için=1, Biraz katılıyorum için=2, Orta derecede katılıyorum için=3, Çok katılıyorum için=4 ve Tamamen katılıyorum için=5 puan verilmiştir. Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımından yola çıkılarak seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiş ve aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. {Puan Aralığı=(En yüksek değer-En düşük değer)/5=0.80}. Böylece aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı elde edilmiştir. Ölçme aracındaki her bir seçenek dikkate alınarak *tam katılıyorum* ve *çok katılıyorum* “Yeterli (yüksek) düzey”, *orta derecede katılıyorum* “Orta düzey” ve *biraz katılıyorum* ve *hiç katılmıyorum* “Yetersiz (düşük) düzey” olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılım düzeylerinin yorumlanmasında kullanılan puan aralıkları, sayısal değerleri ve gruplamalar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Katılım Düzeylerinin Yorumlanmasında Kullanılan Puan Aralıkları, Sayısal Değerleri ve Gruplamalar

Seçenekler	Puan	Sınırlar	Düzeyler	Sınırlar
Tam Katılıyorum	(5)	4.20 - 5.00		
Çok Katılıyorum	(4)	3.40 - 4.19	Yeterli (Yüksek) Düzey	3.40– 5.00
Orta Düzeyde Katılıyorum	(3)	2.60 - 3.39	Orta Düzey	2.60– 3.39
Biraz Katılıyorum	(2)	1.80 - 2.59		
Hiç Katılmıyorum	(1)	1.00 – 1.79	Yetersiz(Düşük) Düzey	1.00– 2.59

III. BULGULAR

A. KATILIMCILARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN

BULGULAR

Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Özellik	Sayı (f)	Yüzde(%)
Cinsiyet	• Kadın	166 43.6
	• Erkek	215 56.4
	• Toplam	381 100
Yaş	• 30 yaş ve altı	228 59.8
	• 31-40 yaş arası	137 36.0
	• 41-50 yaş arası	13 3.4
	• 51 ve üzeri	3 .8
	• Toplam	381 100
Mesleki Kıdem	• 0-5 yıl	194 50.9
	• 6-10 yıl	129 33.9
	• 11-19 yıl	49 12.9
	• 20 yıl ve üzeri	9 2.4
	• Toplam	381 100
Okul Türü	• İlkokul	158 41.5
	• Ortaokul	142 37.3
	• Lise	81 21.3
	• Toplam	381 100

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 166’sı (%43.6) kadın, 215’i (%56.4) erkek; 228’i (%59.8) 30 yaş ve altı, 137’si (%36) 31-40 yaş arası, 13’ü (%3.4) 41-50 yaş arası, 3’ü (%.8) 51 ve üzeri yaşta bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, 158’i (%41.5) ilkokulda, 142’si (%37,3) ortaokulda, 81’i ise (%21,3) lisede görev yapmaktadır.

B. KATILIMCILARA GÖRE OKULLARDA ÇIKAN ÇATIŞMALARIN KAYNAĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılanlara göre okullarda çıkan çatışmaların kaynağına ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3. Katılımcılara Göre Okullarda Çıkan Çatışmaların Kaynağına İlişkin Bulgular

	Sayı (f)	Yüzde (%)
İletişim yetersizliği / bozukluğu	172	45.1
Eğitim, kültür ve siyasi farklılıklar	46	12.1
Baskı, kendini kanıtlama çabası	38	10.0
Tarafli davranma, gruplaşma	30	7.9
Görev ve yetkileri bilmeme	24	6.3
Diğer	23	6.0
Yetersizlik-bilgisizlik	17	4.5
Rekabet ve kıskançlık, aşırı duygusallık	16	4.2
Yasalara uymayan istek ve beklentiler	7	1.8
Kaynak ve mekân eksikliği	7	1.8
Yenileşmeye karşı direnme	1	.3
Toplam	381	100

Tablo 3'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin 172'si (%45.1) İletişim yetersizliği/bozukluğu, 46'sı (%12.1) Eğitim, kültür ve siyasi farklılıklar, 38'i (%10) Baskı, kendini kanıtlama çabası, 30'u (%7.9) Tarafli davranma, gruplaşma, 24'ü (%6.3) Görev ve yetkileri bilmeme, 23'ü (%6) Diğer olarak okullarda çıkan çatışmaların kaynaklarını belirlemiştir.

C. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ TERCİHLERİ İLE İLGİLİ KATILIMCI ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stili tercihleri ile ilgili araştırmaya katılanların algılarına ilişkin genel bulgular Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stili Tercihleri İle İlgili Katılımcı Algılarına İlişkin Genel Bulgular

	\bar{X}	SS
Tümleştirme	3.08	1.03
Uzlaşma	2.82	.87
Kaçınma	2.62	.81
Zorlama	2.62	.97
Ödün Verme	2.46	.84

Tablo 4'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stili tercihlerine ilişkin katılımcı algıları sırasıyla; tümleştirme ($\bar{X}=3.08$) stili, uzlaşma ($\bar{X}=2.82$) stili, kaçınma ($\bar{X}=2.62$) stili, zorlama ($\bar{X}=2.62$) stili, son olarak da ödün verme ($\bar{X}=2.46$) stili şeklinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların algılarına göre, okul yöneticileri çatışma yönetim stillerinden en çok *tümleştirme (problem çözme)* stilini tercih etmektedir. Okul yöneticilerinin en az tercih ettiği stilin ise *ödün verme (uyuma)* olduğu ortaya çıkmıştır.

D. OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ İLE MÜZAKERE BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN BULGULAR

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analizi Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Müzakere Becerileri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Tümleştirme	Uzlaşma	Ödün verme	Kaçınma	Zorlama
Müzakere Becerileri	r	.837	.677	.589	.339	-.188
	P	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*
	N	381	381	381	381	381

$p^* < .05$

Tablo 5’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile tümleştirme çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=.837$; $p=0.000<0.05$). Müzakere becerileri ile uzlaşma ($r=.677$; $p=0.000<0.05$), ödün verme ($r=.589$; $p=0.000<0.05$) ve kaçınma ($r=.339$; $p=0.000<0.05$) çatışma yönetim stilleri arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, müzakere becerileri ile zorlama çatışma yönetim stili arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($r= -.188$; $p=0.000<0.05$).

E. OKUL YÖNETİCİLERİNİN MÜZAKERE BECERİLERİ HAKKINDAKİ KATILIMCI ALGILARININ, YÖNETİCİLERİN TERCİH ETTİĞİ ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİNİ YORDAMA DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

Okul yöneticilerinin müzakere becerileri hakkındaki katılımcı algılarının, yöneticilerin tercih ettiği çatışma yönetim stillerini yordama düzeyine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Müzakere Becerileri Hakkındaki Katılımcı Algısının, Yöneticilerin Tercih Ettiği Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	t	F	β	p
Müzakere Becerileri	Tümleştirme	.701	29.822	889.352	.837	.000*
	Uzlaşma	.458	17.903	320.527	.677	.000*
	Ödün Verme	.347	14.205	201.788	.589	.000*
	Kaçınma	.115	7.006	49.083	.339	.000*
	Zorlama	.035	-3.734	13.944	.188	.000*

p *< .05

Tablo 6’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin müzakere becerileri, yöneticilerin tercih ettiği tümleştirme çatışma yönetim stili ile ilgili öğretmen algılarını yüksek düzeyde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($R=.837$, $R^2=.701$, $p< .05$). Diğer yandan müzakere becerilerinin tümleştirme stili üzerindeki etkisini gösteren R^2 değerine göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin, tümleştirme çatışma yönetim stiline toplam varyansın %70.1’ini açıkladığı görülmektedir.

Bir başka ifadeyle, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili öğretmenlerin algısı, tümeleştirme stilindeki algılarındaki değişimi %70.1 oranında etkilemektedir.

Ayrıca tabloda görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin müzakere becerileri, tercih edilen uzlaşma, ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stilleri ile ilgili öğretmen algılarını orta düzeyde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Uzlaşma stilinde bulunan R^2 değeri, okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin, uzlaşma çatışma yönetim stilindeki toplam varyansın %45,8'ini açıkladığını göstermektedir. Ödün verme stiline belirlenen R^2 değerinin, okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin, ödün verme çatışma yönetim stilindeki toplam varyansın %34,7'sini açıkladığını belirtmektedir. Kaçınma stilinde saptanan R^2 değeri ise okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin, kaçınma çatışma yönetim stilindeki toplam varyansın %11,5'ini açıkladığını göstermektedir. Son olarak, okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin, yöneticilerin tercih ettiği zorlama çatışma yönetim stili ile ilgili öğretmen algılarını düşük düzeyde ve anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($R=.188$, $R^2 = .035$, $p < .05$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ve tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri ile ilgili öğretmen algılarını betimleyerek, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada, katılımcılara göre öncelikle okullarda çıkan çatışmaların en çok neden kaynaklandığını, yöneticilerin çatışma yönetim stillerinden hangilerini daha çok tercih ettiklerini ve müzakere becerileri ile bu stiller arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan birincisi, okullarda çıkan çatışmaların kaynaklarına ilişkin bulgulardır. Katılımcılara göre okullarda çatışmalar en çok *iletişim yetersizliği-bozukluğu* sonucunda meydana gelmektedir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin yeterli seviyede müzakere becerilerine sahip olmasının ve iletişim kanalını sürekli açık tutmasının ne kadar gerekli olduğunu ortaya çıkardığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, okullarda çıkan çatışmalara en çok sebep olan diğer durumlar; eğitim, kültür ve siyasi farklılıklar; baskı, kendini kanıtlama çabası ve taraflı davranma, gruplaşma olarak sıralanmıştır. Bu sonuçlar okullarda farklılıkların etkili yönetimi ve bireyler arası bütünleşmeyi sağlayacak çabaların gereğine dikkat çekmektedir. Okullarda çıkan çatışmalara en az sebep olan durumun ise yenileşmeye karşı direnme olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre, okul yöneticilerinin yenileşmeye açık olduğu ve yenileşmenin okullarda kayda değer bir düzeyde çatışmaya sebep olmadığı söylenebilir. Karip (1999) tarafından yapılan bir araştırmada; yönetici adaylarının algılarına göre çatışma nedenlerinin sırasıyla; yetersizlik-bilgisizlik; bilgi, eğitim ve kültürel

farklılıklar; baskı, kendini kanıtlama çabası ve iletişim yetersizliği ya da bozukluğu olduğu bulunmuştur. Çalışmada elde edilen bulgular, çatışmanın kaynağı ile ilgili olarak bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın ikinci önemli sonucuna göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden en çok *tümleştirme stili*ni tercih ettikleri ve bunu orta düzeyde kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, okul yöneticilerinin çatışma sürecinde genellikle problem çözmeden yana oldukları, ayrıca kendi ve karşısındakinin ilgi, isteklerini orta seviyede karşılamaya çalıştıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin orta düzeyde tercih ettikleri ikinci stilin ise *uzlaşma stili* olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin anlaşmazlıkların çözümü için karşılıklı bazı ilgi ve isteklerden vazgeçtikleri söylenebilir. Diğer yandan okul yöneticilerinin orta düzeyde tercih ettikleri diğer stillerin ise *zorlama ve kaçınma stilleri* olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, karşısındaki kişinin gereken bilgi ve yeterliliklerinin sınırlı olduğu durumlarda zorlama stilini; tarafların yeterli bilgiye sahip olmadığı veya kullanılacak tüm stillere rağmen çatışmanın taraflar arasındaki ilişkiye zarar verebileceği durumlarda kaçınma stilini belirli seviyelerde kullandıkları söylenebilir. *Ödün verme stili*nin ise okul yöneticileri tarafından en az tercih edilen stil olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticileri bu stili düşük düzeyde kullanmaktadır. Ulaşılan bu sonuca göre, okul yöneticilerinin karşı tarafın ilgi ve istekleri için kendi ilgi, isteklerinden düşük seviyede vazgeçtikleri söylenebilir. Diğer bir ifadeyle bu durum, okul yöneticilerinin karşı tarafın istekleri için kendi isteklerinden gereken tavizi vermediği şeklinde yorumlanabilir.

Bu konuyla ilgili olarak; Karip (1999) tarafından yapılan çalışma sonucunda yönetici adaylarının çatışma yönetim stillerini: *tümleştirme*; % 40.59, *uzlaşma*; % 34.87, *ödün verme*: % 27.76, *kaçınma*; % 25.76, *zorlama* %21.41 oranlarında kullanma düzeyleri çıkmıştır. Bunun nedeni Karip'e (1999) göre; *tümleştirme* ve *uzlaşmanın* en çok, *zorlamanın* ise en az puan almasının nedeni olarak cevaplayıcıların, ölçüğe daha çok toplumsal beklentiler ve kabuller doğrultusunda cevap vermiş olabilmesi gösterilebilir (Karip, 2013). Öztay (2008) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri algı düzeyleri ile bu çatışma stillerinin demografik özellikleri ile ilişkileri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin algılarına göre çatışma yönetim stillerinde aldığı puanlar en yüksekte en düşüğe doğru; *tümleştirme*, *ödün verme*, *zorlama*, *kaçınma* ve *uzlaşma* şeklinde olmuştur.

Araştırmada ulaşılan üçüncü önemli sonuca göre, okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin, çatışma yönetim stillerinden *tümleştirme* (problem çözme) stili ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkisi vardır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin müzakere becerilerine sahip olma düzeyleri arttıkça *tümleştirme stili*ni daha çok kullandıkları; böylece okul yöneticilerinin daha fazla problem

çözme eğiliminde bulunduğu, kendi ve karşısındaki ilgi, ihtiyaçlarına verdiği önemin de büyük ölçüde arttığı söylenebilir. Diğer yandan müzakere becerilerinin; uzlaşma, ödün verme, kaçınma stilleri ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, belirli düzeyde müzakere becerilerine sahip olan okul yöneticilerinin gereken duruma göre uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stillerini kullanabildiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak sonuçlara bakıldığında tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stillerinin tersine, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile zorlama stili arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, düşük düzeyde müzakere becerilerine sahip olan okul yöneticilerinin zorlama stilini daha çok kullandığı; diğer taraftan yüksek düzeyde müzakere becerilerine sahip olan okul yöneticilerinin zorlama çatışma yönetim stilini daha az kullandığı şeklinde yorumlanabilir. Çatışmaların, müzakere süreci ile çözülmesi bireysel ve kurumsal başarının yakalanması açısından önemlidir. Müzakere becerileri, kurumda güven ortamı yaratma, empatik iletişim kurma ve çözümden yana olma konusundaki yeterlikleri kapsamaktadır. Eğitim bilimleri alanında müzakere ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır. Başarılı bir yöneticinin önemli vasıfları arasında gösterilen müzakere becerilerinin geliştirilmesi için iletişim ve empati kurma, arabuluculuk yöntemleri ile ilgili kurslara katılmaları, müzakere becerilerini daha da iyileştirmelerini sağlayacağından, konuyla ilgili hizmet içi eğitim programlarına veya gereken eğitim seminerlerine katılmaları sağlanabilir. Ayrıca; bazı araştırmacılar tarafından uygulanan meslektaş dayanışması programları ya da sosyal destek çalışmaları okul müdürlerinin değişik alanlarda kendilerini geliştirmelerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir (Özgan ve arkadaşları, 2010: 102).

Araştırmada son olarak okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile ilgili öğretmen algılarının, yöneticilerin tercih ettiği tümleştirme çatışma yönetim stilini yüksek düzeyde ve anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, müzakere becerileri ile ilgili öğretmen algıları; uzlaşma, ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stillerini orta düzeyde ve anlamlı bir şekilde; zorlama stilini ise düşük düzeyde yordamaktadır. Bu sonuçlar, müzakere becerilerinin çatışma yönetim stillerinin kestiricilerinden olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Müzakere, bireyler arası meselelerin görüşülmesi ve görüşmeye katılan herkese yarar sağlayıcı bir sonuca ulaşma tekniğidir. Müzakereler, çatışma ve gerilimin çözülmesini sağlayan en etkili yollardan biridir. Bireyler birbirleriyle anlaşamadıkları zaman birlikte oturarak, açıkça konuları tartışarak, birbirleriyle müzakere ederler ve herkesi memnun eden bir alternatifte ulaşabilirler. Müzakereler, iş yerindeki çatışmaları azaltmaya yardımcı olur. Çatışmalar, bireyler birbiriyle anlaşmaya isteksiz ve katı olduklarında ortaya çıkabilir. Müzakereler herkese yarar sağlayacak bir yol bulmaya yardımcı olabilir (MSG, 2013). Bir problemi çözmek, karar vermek veya müzakere etmek için iki ya da daha fazla insan bir araya geldiği zaman da çatışma ihtimali vardır. Aslında çatışma, onların

etkileşimleri için güçlü istek sağlayabilir. Güven içerisinde anlaşmaya çalışan iyi niyetli insanlar bile yavaş yavaş çatışmaya girebilir. Bunun için birkaç sebep vardır. Birincisi; eşsiz ilgi, hedef ve planları olan örgüt, kurum ve insanlar arasında var olan birbirine bağlılıktır. Çatışmalar ayrıca, müzakerecilerin masaya farklı konular getirmesi sebebiyle de ortaya çıkabilir. Bir hedefe ulaşma, diğer kişinin değer verdiği başka bir hedefe ulaşmama ile sonuçlanabilir (Luecke ve Patterson, 2008: 34).

Bu çalışmada görüldüğü gibi çatışma, okullar da dâhil olmak üzere tüm organizasyonlar için kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle, çatışmalar ve çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi tüm organizasyonların amacına ulaşması için son derece önemlidir. Çatışma yönetimindeki beş stil (tümleştirme, ödün verme, zorlama, kaçınma ve uzlaşma), kullanılan yerlere göre değişiklik gösterebilmekte ve çatışmalara çözüm getirebilmektedir. Bununla beraber, müzakere becerileri de sorunların çözümünde çatışma yönetim sürecine katkı sağlayabilmektedir. Tüm yöneticiler çatışmaları yönetebilmek için kullanılacak çatışma yönetim stilleri ve müzakere becerilerinin farkında olmalıdır. Bu bağlamda çatışmaların örgüt amaçlarına hizmet edebilmesi, yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve müzakere becerilerini etkili olarak kullanabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Son olarak yöneticilerin, müzakere becerileri yardımıyla çatışmaları etkili bir şekilde yönetmesinin görev yaptıkları kurumların etkililiğini ve verimliliğini artıracak bir unsur olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ALTUNTAŞ, Muhammet (2008), "Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BARTLETT, Michelle Elizabeth (2009), "Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States (In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Educational Leadership)", http://etd.lib.clemson.edu/documents/1247508407/bartlett_clemson_0050d_10172.pdf Erişim Tar.: 26.03.2013.
- CARRELL, Michael R. ve HEAVRIN Christina, J.D. (2004), The Everyday Negotiator: 50 Practical Tactics for Work and Life, HRD Press Inc, Canada.
- COHEN, Steven (2002), Negotiating Skills For Managers, McGraw-Hill Companies Inc, America.
- DOLAN, John Patrick (2006), Smart Negotiating, Entrepreneur Press, Canada.

- HOFFMAN, Ben (1990), Conflict, Power, and Persuasion: Negotiating Effectively, Captus Press Inc, Canada.
- KARİP, Emin (2013), Çatışma Yönetimi, 5.Basım, Pegem Akademi, Ankara.
- KONDALKAR, V. G. (2007), Organizational Behaviour. New Delhi: New Age International Publishers.
- LUECKE, Richard A. ve PATTERSON, James G. (2008), How To Become A Better Negotiator, 2nd ed, American Management Association, United States of America.
- MOORE, Christopher W. "Negotiation", <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm>, Erişim Tarihi: 15.04.2013.
- MSG (2013), Articles on Negotiation <http://www.managementstudyguide.com/negotiation.htm>, Erişim Tarihi: 16.04.2013
- OĞUZ, Yavuz (2007), "Okul Müdürlerinin Demografik değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)", Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZGAN, Habib; ÇELİK, Çiğdem ve BOZBAYINDIR, Fatih (2010), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi" Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:5 Sayı: I-II; 95-103.
- ÖZGAN, Habib; ÇELİK, Çiğdem ve BOZBAYINDIR, Fatih (2011), "Müzakere Becerileri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 36; 66-75.
- ÖZTAY, Selçuk (2008), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- RAHİM, M. Afzalur (2001), Managing Conflict in Organizations, 3rd ed, Quorum Books, London.
- TAYLOR, M. Susan (2003), Manage Conflict through Negotiation and Mediation, Ed: E. A. Locke, Handbook of Principles of Organizational Behavior, doi:10.1111/b.9780631215066.2003.00026.x
- UYSAL, İsa (2004), Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), TCMB, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.