

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATION BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN TERMS OF TEACHERS OPINIONS

Esef Hakan Toytok* Abdurrahman Açıköz*

ÖZ: Bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren etkileşim durumu çatışmadır. Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etmeye çalışırlar. Yöneticiler çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirmelidirler ki böylece uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar çözülüp örgütsel amaçlara etkili bir şekilde ulaşma sağlanılsın. Örgüt çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirirken bu amaçların ve görevlerin hangi kurallara göre dağıtıldığını da sorgulamaktadırlar. Bu sorgulamada adil davranılıp davranılmadığına, nasıl karar verdiğine, ödüllerin ve cezaların nasıl yönetildiğine ve nasıl dağıtıldığına bakılmaktadır. Tüm bunların kurallara bağlı olmasını gerekli kılmakta olup sonucunda örgütsel adalet dediğimiz yapıyı oluşturmaktadır. Anlaşıldığı üzere okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkinin ortaya konması, örgütsel etkililik için büyük bir öneme sahiptir. Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini ve örgütsel adalet algılama düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemek ve çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Düzce il merkezinde resmi 53 ilköğretim okulunda görev yapan 1281 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren üzerinde çalışıldığından örneklem alınmamıştır. Verilerin çözümlenmesinde standart sapma, aritmetik ortalama ve korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleşme stilini en az da hükmetme stilini kullandıkları; en fazla işlemsel adaleti en az ise etkileşim adaletini uyguladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Adalet

ABSTRACT: Conflict is a condition of interact that manifests itself in the form of rift and incompatibility within or between individuals and groups. In the cases of conflict they try to express themselves in accordance with specific patterns of behaviour. Administrators must turn conflict into an exuberant factor by reducing or eliminating the devastating effects of the conflict within the organization so that incompatibilities and rifts are settled and organizational objectives are reached effectively. Employees of organizations question these objectives according to which rules are these objectives and tasks distributed while performing organizational objectives. In this questioning, how rewards and punishments are managed and distributed, how its decided and whether its treated fairly are examined. All these rules are required to be connected to rules, as a result, it generates the structure that we name organizational justice. As it is understood, the exposure of relation between the choice of school administrators conflict management styles and organizational justice perceptions of teacher have a great importance for organizational effectiveness. The aim of this research is to determine the notions about the level of organizational justice perceptions and conflict management styles of administrators that primary school teachers use and put forward the relation between conflict management and perception of organizational justice of teachers. Descriptive survey method was used in the research. 1281 teachers who work in 53 official elementary schools builds up the population. Paradigm wasn't taken since it was carried out in the population. To analyze the data, standart deviation, arithmethic mean and correlation analysis techniques were used. According to discoveries obtained in this research, it was observed that in the conflicts ocur between teachers and school administrators, the integration syle was used the most and domination style was used the least; procedual justice was used the most, interactional justice was applied the least. It has been found a significantrelation in a positive way between the organizational justice perceptions of teachers and the conflict management styles of school administrators.

Key Words: Organizational Conflict, Conflict Management, Organizational Justice

Düzce, Akçakoca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, hakantoytok@hotmail.com, acikgoz1@msn.com

GİRİŞ

İnsanların birlikte yaşama gerekliliği, onların yaşamı paylaşırken güç birliği içinde olmalarını gerektirir. Amaca ulaşmak için örgütlü bireyler olarak çalışmak ve örgütün birbirini etkileyen değişkenlerinin farkında olmak gerekir. Örgütlerde görülen bütün sorunların niteliklerine bağlı olmaksızın genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür (Aydın, 1998: 291). Bu doğrultuda örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de “çatışma”dır. Çatışma, bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994: 27) ve anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme, rekabet ve tercihlerdeki farklılıklar gibi temel unsurlardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Güç ve örgütsel politikalar kaçınılmaz bir şekilde çatışma üretmektedir. Örgüt içindeki çatışmaları yıkıcı ve zarar verici olmak yerine aksine bu çatışmaları olumlu bir değişim aracı olarak görmek örgüt için bir kaynak da olabilmektedir. Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecine çatışma yönetimi denmiştir (Kılınç, 1992: 8). Çatışma yönetiminde örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşımı veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Solmaz, 2004: 37). Örgütsel davranış açısından bakıldığında çatışma üç çatışma varlığından meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi her türlü çatışmayı gereksiz ve örgüte zararlı bir faktör olarak gören, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan ve örgütü ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakan bir süreç olarak tanımlayan ve çatışmanın kaynakların heba olmasına, çalışanların kendilerini kötü hissetmelerine sebep olduğunu iddia eden geleneksel yaklaşım (Şimşek, 2001: 238). İkincisi, çatışmayı kabul eden ve örgütlerin karmaşık yapısına bağlayan, çatışmalara bireysel yada grupsal farklılıkların yol açtığını, çatışmayı yok etmeye çalışmanın bu farklılıkları yok etmeye çalışmakla eş anlamlı olduğunu öne süren ve bunu gerçekleştirmenin imkansızlığını belirtip aksine olumlu fırsatlar yaratan çatışmaların desteklenmesi yolunun kullanılmasını öneren davranışsal yaklaşım. Üçüncü ve son olarak çatışmaları destekleyen, bunların olumlu yada olumsuz sonuçlarının olabileceği, yönetilip belli bir düzeyde tutulursa olumsuz sonuçlarının zararlı etkilerinin azaltılıp, olumlu sonuçlarının yarattığı fırsatların değerlendirilebileceğini savunan, ortaya çıkan enerjiyi örgüte fayda sağlayacak biçimde kullanılabileceğini belirten, yüksek seviyede örgütsel performansın orta seviyede çatışma düzeyinde mümkün olabileceğini ve çatışmanın seviyesi yüksek yada düşük olursa örgütsel performans minimum düzeyde olabileceğini savunan etkileşimsel yaklaşımdır (Baysal, 1996: 309). Bu nedenle her yönetici organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi çatışmanın tarafı olacaktır ancak hangi durumda olursa olsun yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışamaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir (Koçel, 2003: 677). Örgütlerin çatışmalardan tamamen arındırılmaları söz konusu değildir. Örgütler, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalarla birlikte yaşamak zorundadır. Durum böyle olunca, etkili bir yönetimden beklenen davranış, çatışmalarla neden olan durum ve koşullardan yararlanarak, daha sağlıklı bir örgütsel yapıyı ve davranışlar örüntüsünü oluşturmak olmalıdır. Bunun başarılabilmesi de önce, örgütsel çatışmanın bir olgu olarak kabul edilmesine bağlıdır (Aydın, 1998: 326). Bir örgütte çatışmadan kaçınmak yerine yönetici çatışmanın nedenlerini anlamalı ve ona göre davranmalıdır. Örgütlerde çatışmanın nedenleri incelendiğinde belirli bir lisana yada uygun iletişim araçlarına sahip olmamaktan kaynaklanan anlam güçlükleri, örgüt üyelerinin olayları birbirlerinden farklı olarak algılamalarına dayalı güçlükler, ön yargılı davranışlar, rol çatışmaları gibi bir çok çatışma yeterli bilgi alış verişinin olmaması dolayısıyla ortaya çıkan güçlükler, iletişim kanallarının sayıca çokluğu yada kanallarda mevcut olan tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı şekilde ulaşmasına neden olan güçlükler, bürokratik yapıların özelliği olan rutinlik ve uzmanlaşmadan kaynaklı güçlükler, sosyal bir grup içindeki insanlar farklı sosyal ve kültürel çevrelerden geldikleri için geldikleri çevrenin etkilerini grup içinde de sürdürmeye çalışmalarından kaynaklanan güçlükler, denetim biçiminden kaynaklı güçlükler, örgütte katılım (ortak karar verme) ihtiyacı, bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkan güçlükler, örgütlerde yer alan bireyler yada gruplar arasında farklı ödüllendirme sistemlerinin kullanılmasına bağlı güçlükler, örgütte yer alan birey yada grupların çıkar ve değerlerinin birbirleriyle veya örgütle uyuşmamasından ortaya çıkan güçlükler, değişim sonucu gelen yenilikler; örgüt yapısı içinde direnme, benimsememe tepkilerine bağlı güçlükler, İki veya daha fazla birey yada grubun tamamına yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar (para, bina, statü, sevgi...) için rekabet etmeleri bir tarafın kazanmasının diğer tarafın kaybına neden olmasından dolayı ortaya çıkan güçlükler, yaşı büyük ve kıdemi fazla olan insanların kendilerinden genç ve daha az kıdemli insanların astı olarak çalışmayı sindirememelerinden kaynaklan güçlükler olarak sıralanabilir (Baysal, 1996: 310).

Kullanılan ölçütlere göre literatürde farklılık gösteren çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Şimşek, 2001: 243; Gümüşeli, 1994: 50);

1. Çatışmalara Taraf Olanlara Göre Sınıflandırılan Çatışmalar: Bireysel çatışma, bireyler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışma olmak üzere beş biçimde çatışma yer almaktadır.

2. Niteliğine Göre Çatışmalar: Bu grupta fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere iki tür çatışma yer almaktadır.

3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar: Bu sınıflamaya göre çatışmalar dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışma şeklinde ele alınmıştır.

4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar: Bu çatışmalar ortaya çıkış şekline göre potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılır.

5. Açıklık Derecesine Göre Çatışmalar: Çatışmalar niteliğine göre, açık ve kapalı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olan çatışmalardır. Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden gizlediği çatışmalardır ve genellikle fark edilmesi kolay değildir. Bu nedenle bu tür çatışma, açık çatışmadan daha tehlikeli sonuçlar yaratabilirler.

Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleri çatışma stillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kılınç, 1992: 8). Thomas (1976) tarafından beş çatışma yönetim stili geliştirilmiştir. Bunlar;

1. Kaçınma Stili: Bu çatışma yönetimi stilinde birey ne iddialıdır, nede işbirliğine açıktır. Yönetici çatışmaları reddeder yada yok sayar. Çünkü aksi durumda kendi kendinin yok olacağını düşünür. Bu stilde yönetici çoğunlukla sorunu çözmek için bürokratik kurallara yönelir.

2. Uzlaşma Stili: Bu çatışma yönetimi stilinde örgütün ihtiyaçları ve bireylerin ihtiyaçları arasında dengeleyici bir yapı oluşturulur ve ortayı bulma, iki tarafı da memnun etme anlayışı vardır.

3. Yarıştırmacı stil: Bu çatışma yönetimi stilinde kazan yada kaybet durumları yaratılır. Yönetici burada iddialı ancak işbirliğine açık olmayan bir şekilde çatışmaları çözmeyi ve gücünü amaca ulaştırmakta kullanan yapıdadır.

4. Uyumlu Stil: Bu çatışma yönetimi stili iddiasız ve işbirliğine açık bir yapıda olup, yönetici çalışanlarının isteklerine cevap vermeye çalışır.

5. Bir Araya Getirici Stil: Bu çatışma yönetimi stili iddialı ve işbirliğine açıktır. Problem çözmeye yönelik bir yaklaşım olup, problemler ve çatışmalar başa çıkılabilecek konular olarak görülmektedir

Bunlardan başka literatürde en çok kabul gören çatışma yönetimi stilleri Tümlleştirme Stili, Ödün Verme Stili, Hükmetme Stili, Kaçınma Stili ve Uzlaşma Stili olmak üzere beş adet olarak kabul görüldüğünden araştırmada da bu boyutlar temel alınmıştır. Bu stiller incelendiğinde;

1. Tümlleştirme Stili: Bir çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumları ifade eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000: 61).

2. Ödün Verme Stili: Bir çatışma durumunda tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine hak vermeleri sonunda geçerli olan çatışma yönetim şeklidir (Eren, 2001: 553).

3. Hükmetme Stili: Bir çatışma durumunda taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem verdiği durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000: 63).

4. Kaçınma Stili: Bir çatışma durumunda bireyin hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin düşük olduğu durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000: 64).

5. Uzlaşma Stili: Bir çatışma durumunda bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgiyi temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Gümüşeli, 1994).

Örgüt üzerinde çatışma kavramı kadar etkili olan bir diğer kavramda örgütsel adalettir. Örgüt etkililiği ve yeterliğinin ön koşullarından biri olarak kabul edilebilecek olan adalet kavramı örgüt iş görenlerinin dağıtım sorunlarıyla ilgilenmektedir. Her iş görenin örgütüne bağlılığını artıracak olan “adil dağıtım” yönetsel eylemlerin çalışma konuları arasında yerini almıştır.

Örgütsel adalet, liderliğin ve etkili yöneticiliğin yeni paradigması olarak dikkatleri üzerine çekmeye başlamış olup, bu kavram günümüzde giderek daha da çok kendini hissettiren bir yapı olarak yerini almaktadır. Adalet ile ilgili çalışmalar (Frankfurt, 1997; Jacob, 2006; Clark, 2006; Saunders ve Thornhill, 2004; Skarlicki ve Folger, 1997) adaletin ekonomik, eğitim, sosyal, politik ortamlarda insanlar arasındaki ilişkilerin odağına yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Adalet kavramı araştırmacılar tarafından 1940'lı yıllarda ilk olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. I.Dünya Savaşı sırasında askerlerin terfilerine ilişkin sonuçların çalışanların doyum düzeylerini etkilemesi ile dikkat çekmiştir (Uğurlu, 2009:73). Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları değerlendirmeleri çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004:3). Bu nedenle örgütsel adalet kavramı daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel adalet, işgörenlerin işlerinde adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991.Akt. Polat, 2006). Örgütsel çıktı olarak adlandırılan, ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak da tanımlanmaktadır. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993:651, Akt. Özdevecioğlu, 2003; 78). Dolayısı ile örgüt çalışanları örgüt kazanımları karşılaştırmakla kalmayıp bu kazanımların hangi kurallara göre dağıtıldığını da sorgulamaktadırlar. Judith'e göre; örgütsel davranışın değişkenleri olan, öğrenme, personel geliştirme, kültür, stres, algı, yenileşme, iş düzenlemesi, çatışma, güç, liderlik, iletişim, karar verme, grup oluşturma, güdüleme, kişilik gibi değişkenler olduğu ifade edilmektedir (Özdemir, 1997).

Örgütsel adalet (Özmen, Abraş ve Özer, 2007) bireyin örgütündeki uygulamalar sonucu ile ilgili algıladığı adalettir. (Eker, 2006; Greenberg, 1996.). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkanlardan eşit şekilde yararlanmayı bekler (Uğur, 2009). Yöneticinin çalışanlara verdiği bu durumlar ve verme şekli, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde yöneticilerin çalışanlara ilişkin tutumları, tavır ve davranışları örgütsel adaletin değişik boyutlanmasını gerektirmiştir. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta toplanmıştır (Colquitt, 2006; Ambrose, 2002; Cohen ve Charsh, 2001; Ammbrose, vd. 2007; Colquit, vd. 2001; Murphy, vd.2006; Erdoğan, 2002; Fields, Porg ve Chiu, 2000). Bunlara kısaca açıklayacak olursak;

1. *Dağıtımsal Adalet:* Dağıtıcı adalet örgütün dağıtıma ilişkin sonuçları hakkındaki açıklık ve dürüstlük algısıyla ilgilendir. Kaynağını eşitlik teorisinden alan dağıtımsal adalet, girdilerin eşit dağıtılması sonucunda (güç, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) elde edilen sonuçların (ödeme, performans, profesyonel gelişme vb.) adilliklerine olan inanç arasındaki ilişki oranı çalışanların diğerleri ile kendilerini karşılaştırmalarına neden olur. Dağıtıma ilişkin değerlendirmeler, diğerlerinin elde ettiği kazanımların karşılaştırılması sonucundaki memnuniyet ya da kabul davranışını etkiler (Uğur, 2009).

2. *İşlemsel Adalet:* Bir örgütte karar vermede ve dağıtımda etkili olan sürecin temel alınması işlemsel adalet boyutunu oluşturmuş olup, işlemsel adalet dağıtımsal adaletin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçte yönetici tutarlı olmak, önyargısız olma ve davranmak, doğru bilgiye dayalı olarak hareket etmek, herkesi bilgilendirmek, doğru karar verme fırsatları sunmak, ahlaki ve etik standartlara dayanmak durumundadır.

3. *Etkileşimsel Adalet:* Bies ve Moag'ın çalışmaları ile literatüre giren etkileşimsel adalet, kişilerarası davranışın (saygı, kibarlık) bireylerin adalet duygularını etkilediğini varsayar. Bu boyut dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutları arasında bir köprü görevi görmektedir ve örgütsel amaçlara ulaşmada katkı sağlamaktadır.

Örgütlerde insan ögesi örgütün etkililiği ve verimliliği için önemlidir. Her örgüt daha çok dirik, sağlıklı, verimli ve yeterli olmak ister. Her yönetici davranışı etkilediği, harekete geçirdiği etkenlerle örgütünün dirikliğine, yenileşmesine, verimliliğine, yeterliğine ve daha birçok özelliğine hükmeder. Çatışma yönetimi ve örgütsel adalet kavramları istenilen etkiyi örgütlerde yaratacak birlikte ele alınması gereken birbiriyle ilişkili iki temel önemli kavramdır (Gümüşeli, 2004).

Bu nedenle yönetsel bir beceri olarak çatışma yönetiminin ve örgütsel adalet uygulamalarının, eğitim örgütleri açısından analiz edilmesi ve çözümlenmesi bu alanda hizmet veren birçok kurumun çalışanlarına yardımcı olacak ve örgütsel etkililiğin artmasına katkı sağlayacaktır. Örgüt içindeki çatışmaların kaynağının örgütsel anlaşmazlıklar olduğunu, bu anlaşmazlıkların birçoğunun da örgütsel uygulamaların adaletsiz olarak algılanmasından kaynaklandığını söylenebilir. Bir başka deyişle örgüt içindeki anlaşmazlıklar örgütteki uygulamaların adaletsizliğinden kaynaklanabilmektedir. Araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini ve örgütsel adalet algılaması düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemek ve çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çünkü okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken tercih ettikleri çatışma yönetimi

stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkinin ortaya konması, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahiptir.

YÖNTEM

Bu araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005: 77). Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır. Araştırmanın evreni, 2008-2009 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezindeki 53 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 1281 öğretmen ile bu okulların öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılabilecek için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Veri toplama aracı olarak beşli likert tipindeki çatışma yönetimi için Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüseli (1994) tarafından Türkçe'ye çevrilen 28 maddelik ve beş alt boyutlu "Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği" (ÇYSÖ), örgütsel adalet için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Polat (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen 19 maddelik ve üç alt boyutlu "Örgütsel Adalet Ölçeği" (ÖAÖ) kullanılmıştır. Gümüseli (1994) tarafından yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin hesaplanan Cronbach's Alpha değeri .72 ile .77 arasında değişmektedir. Araştırmada örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı değeri .94 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .88, işlemsel adalet alt boyutunda .95 ve etkileşimsel adalet alt boyutunda ise .91 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen verilerin yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki hesaplanarak elde edilen değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur.

BULGULAR

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ve örgütsel adalet uygulamalarını belirlemek için görüşlerine başvuru evren kapsamındaki ulaşılabilen öğretmenlere ait kişisel özellikler Tablo 1 de gösterilmiştir..

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri

<i>Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	433	59,5
	Erkek	295	40,5
Sendika	Sendikalı	289	39,7
	Sendikasız	439	60,3
Kıdem	5 yıldan az	269	37
	6-10 yıl	187	25,7
	11 yıl ve üstü	272	37,4
Memleket	Kendi Memleketi	273	37,5
	Başka Memleket	455	62,5
Kadro Durumu	Kadrolu	587	80,6
	Sözleşmeli	64	8,8
	Ücretli	77	10,6
Yöneticisinin Yöneticilik Türü	Asil	370	50,8
	Vekil	358	49,2
Yöneticisinin Memleket Durumu	Kendi Memleketi	416	57,1
	Başka Memleket	312	42,9
Yöneticisinin Yöneticilik Kıdemi	5 yıl ve altı	202	27,2
	6-10 yıl	266	36,5
	11 yıl ve üstü	260	35,7
TOPLAM		728	100%

Okul yöneticilerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma düzeyine yönelik öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-2'de görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmen Görüşlerine Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Düzeylerine dair standart sapma (S.S.) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) değerleri

Çatışma Yönetim Stilleri	S.S.	\bar{X}
Tümleştirme Stili	0.8867	3.70
Uzlaşma Stili	0.7615	3.48
Ödün Verme Stili	0.8031	3.23
Kaçınma Stili	0.6201	3.16
Hükmetme Stili	0.8656	2.48

Tablo 2 incelendiğinde, beş çatışma yönetim stiline ait ağırlıklı ortalamalarına bakıldığında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en çok “çoğunlukla” düzeyinde *tümleştirme* ($\bar{X}=3.70$) stilini, en az da “az” düzeyinde *hükmetme* ($\bar{X}=2,48$) stilini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. . Diğer çatışma yönetimi stillerinin ise “çoğunlukla” düzeyinde *uzlaşma* ($\bar{X}=3.48$), “ara sıra” düzeyinde *ödün verme* ($\bar{X}=3.23$), ve “ara sıra” düzeyinde *kaçınma* ($\bar{X}=3.16$) stili olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden en fazla “*tümleştirme*” en az ise “*hükmetme*” stilini kullandıkları, “*ödün verme*”, “*uzlaşma*” ve “*kaçınma*” stillerini ise “*ara sıra*” düzeyinde kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Gümüşeli (1994) de yaptığı araştırmasında öğretmenlerin kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin *tümleştirme* ve *uzlaşma* stillerini çoğunlukla, *ödün verme* ve *kaçınma* stillerini ara sıra, *hükmetme* stilini ise az derecede kullandıkları sonucuna varmıştır. Uğurlu (2001) ise araştırmasında, müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline *tümleştirme*, en az kullandıkları çatışma yönetme stiline ise *hükmetme* olduğu sonucuna varmıştır. Şahan (2006) tarafından yapılan diğer çalışmada ise öğretmenler okul müdürlerinin en fazla *tümleştirme* stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Ural (1997) ise araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve *uzlaşma* yöntemlerini her zaman, *kaçınma* yöntemini genellikle ve ara sıra, *ödün verme* yöntemini ara sıra kullandığı, *hükmetme* yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadığı sonucuna varmıştır. Şendur (2006) da yaptığı araştırmasında öğretmenlere göre, yöneticilerin yaşadıkları çatışmalarda en fazla “*tümleştirme*” stilini kullandıkları, bu stilin başarısız olduğu çatışma durumlarında “*uzlaşma*” stilini tercih ettikleri, daha sonra sırasıyla “*ödün verme*” ve “*kaçınma*” stillerini, en az ise “*hükmetme*” stilini kullanmaya eğilimli oldukları görülmektedir.

Tablo 3 de okul yöneticilerinin örgütsel adaletin boyutlarını uygulamalarına yönelik öğretmen görüşleri açısından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo-3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adaleti Uygulama Düzeyi

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	S.S.	\bar{X}
İşlemsel Adalet	0.7981	3.86
Dağıtım Adaleti	0.8071	3.79
Etkileşim Adaleti	0.8700	3.69
Örgütsel Adalet	0.8250	3.78

Tablo-3 incelendiğinde öğretmenler okul yöneticilerinin işlemsel adaleti, dağıtım adaletini ve etkileşim adaletini “çoğunlukla” düzeyinde kullandıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının aritmetik

ortalamalarına bakıldığında öğretmenler okul yöneticilerinin en çok *işlemsel adaleti* ($\bar{X}=3.86$) sonra *dağıtım adaletini* ($\bar{X}=3.79$) ve en az da *etkileşim adaletini* ($\bar{X}=3.69$) uyguladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin uyguladıkları örgütsel adaletin tüm boyutlarının ağırlıklı ortalaması 3.78 olarak “çoğunlukla” düzeyinde bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin en fazla *işlemsel adaleti* daha sonra da *dağıtım adaletini* uyguladıkları, en az uyguladıkları adaletin ise *etkileşim adaleti* olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin en fazla işlemsel adaleti uygulaması kulunda örgütsel ve yönetsel güveni sağlamak istemesi şeklinde yorumlanabilir. Çünkü yapılan araştırmalar (Hubbell ve MChory-Assed, 2005) işlemsel adaletin örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticileri okulun kaynaklarının dağıtımının kime/kimlere ne kadar verilmesinden çok bu kaynakların dağıtımında aldıkları kararların öğretmenler tarafından sorgulandığını ve onların adalet algılarını etkilediğini dikkate alarak örgütsel ve yönetsel güveni sağlamak istemektedirler. Çünkü işlemsel adalet kavramı (Çakmak, 2005) çalışanların örgütsel kararlarının adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen işlemlerle ilgilendiklerini savunmaktadır. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler açısından, adil olan bir kararın dahi çalışanlar açısından olumsuz bir tepkiyle karşılanması ortaya çıkabilmektedir.

Okul yöneticilerinin işlemsel adaletten sonra en fazla *dağıtım* adaletini uygulamaları öğretmenlerin okula olan bağlılığını arttırmak istemesi şeklinde yorumlanabilir. Dağıtım adaleti, çalışanların kendi kazanım ve katkıları başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıkları ve bu karşılaştırma sonucunda algılanan eşitsizliğin adaletsizliğe yol açtığı aşmasıdır. Kazanımların dağıtımında algılanan adaletsizlik öğretmenlerin okula karşı olumsuz tavırlar geliştirmesine neden olabilir. Bu durumda öğretmenlerin okula olan bağlılıkları azalacaktır. Okul yöneticileri dağıtım adaletinin iş doyum ve örgüte bağlılık ile güçlü bir ilişkisi olduğu (McFarlin ve Sweeney, 1992, Akt: Söyük, 2007) dikkate alındığında okulun kazanımlarını çalışanlara eşit dağıtarak öğretmenlerin iş doyum ve okula bağlılıklarını sağlamak isteyebilirler. Balcı (1992) tarafından yapılan bir araştırmada ödül kazanan öğretmenlerin ödülü “ödül” olarak, ödül kazanamayanların ise daha çok “ceza” olarak algıladıkları ortaya çıkarmıştır. Ödülün motivasyon aracı olarak kullanılması gerekirken bazen ödül dağıtımındaki hatalı uygulamalar bazen moral ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir. Okul yöneticileri ödüllerin dağıtımında dağıtım adaletini uygulayarak adaletsizlik algılamalarının önüne geçebilir ve öğretmenlerin okuluna bağlılıkları ile iş doyumlarını arttırabilirler.

Okul yöneticilerinin az *etkileşim* adaletini kullanması informal iletişim sürecinden çok formal iletişim sürecini tercih etmesi şeklinde yorumlanabilir. Çünkü etkileşimin yol açtığı statü bozulması, örgüt ortamında çatışmanın nedeni (Bursalıoğlu,1982) olarak görülmektedir. Okulun hiyerarşik yapısı gereği yöneticiler ve öğretmenlerin statüsü farklıdır. Etkileşimin belirli bir düzeyde tutulması statü bozulmasını engelleyecektir. Yapılan bir araştırmada (Doğan, 2002) işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerle etkileşimlerini arttırarak onların okula ve uygulamalara yönelik bilgilerini arttırabilir. Böylece öğretmenlerin okuluna yönelik bilgi eksiklerinden kaynaklanan olumsuz algılamalarının da önüne geçilmiş olacaktır. Örgütsel bir değişken olarak etkileşim adaletinin eğitim örgütleri dışında özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırmada (Söyük 2007) tarafından çalışanların örgütsel adalet algıları arasında, en yüksek puanı etkileşim adaleti algısı olduğu sonucu bulunmuştur. İlköğretim okullarında yapılan bu araştırma ile Söyük (2007)'ün araştırmasının sonuçları tam tersi bir durum olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenler arasında farklı etkileşimlere yönelmesi örgüt içi adaletin sorgulanmasına neden olabilecektir.

Araştırmanın temel alt problemi olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo-2’de gösterilmektedir.

Tablo-2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Örgütsel Adalet Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tümleştirme	1							
2. Ödün verme	.81**	1						
3. Hükmetme	-.30**	-.18**	1					
4. Kaçınma	.40**	.48**	.09	1				
5. Uzlaşma	.87**	.77**	-.19**	.46**	1			
6. Dağıtım	.65**	.62**	-.25**	.34**	.61**	1		
7. İşlemsel	.77**	.73**	-.27**	.37**	.72**	.78**	1	
8. Etkileşim	.72**	.65**	-.21**	.32**	.66**	.71**	.84**	1
Ortalama	22,17	16,15	12,42	19,1	20,87	22,71	34,77	14,74
Standart Sapma	5,32	4,02	4,33	3,73	4,58	4,86	7,19	3,49

** p< .01

Tablo.4.34. incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme ($r=.65$; $p<.01$), ödün verme ($r=.62$; $p<.01$), kaçınma ($r=.34$; $p<.01$) ve uzlaşma ($r=.61$; $p<.01$) stilleri örgütsel adaletin dağıtım adaleti alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise ($r=-.25$; $p<.01$) dağıtım adaleti alt boyutuyla negatif ilişkili bulunmuştur. Çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme ($r=.77$; $p<.01$), ödün verme ($r=.73$; $p<.01$), kaçınma ($r=.37$; $p<.01$) ve uzlaşma ($r=.78$; $p<.01$) stilleri örgütsel adaletin işlemsel alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise ($r=-.27$; $p<.01$) işlemsel adaletin alt boyutuyla negatif ilişkili bulunmuştur. Son olarak çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme ($r=.72$; $p<.01$), ödün verme ($r=.65$; $p<.01$), kaçınma ($r=.32$; $p<.01$) ve uzlaşma ($r=.66$; $p<.01$) stilleri örgütsel adaletin etkileşim adaleti alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise ($r=-.21$; $p<.01$) etkileşim adaleti alt boyutuyla negatif ilişkili bulunmuştur. Bu bulguya göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullandığı durumlarda öğretmenlerin dağıtım adaleti algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu sonucu ifade edilebilir. Çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri örgütsel adaletin işlemsel alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise işlemsel adalet alt boyutuyla negatif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Bu bulguya göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri kullandığı durumlarda öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise işlemsel adalet algılarının da azalmakta olduğu sonucu görülmektedir. Çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri örgütsel adaletin etkileşim alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise etkileşim adaleti alt boyutuyla negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullandığı durumlarda öğretmenlerin etkileşim adalet algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının da artmakta olduğu, hükmetme stilini kullandıkça öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulara göre ulaşılan sonuçlara bakıldığında; okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden en fazla “tümleştirme” en az ise “hükmetme” stilini kullandıkları, “ödün verme”, “uzlaşma” ve “kaçınma” stillerini ise “*ara sıra*” kullandıkları görülmüştür. Bu bulguları çatışma yönetim stillerinin özellikleri, yöneticilerin çatışmaya ilişkin bakış açıları ve okul örgütünün özellikleri açısından yorumlamak olanaklıdır. Yöneticilerin yaşadıkları çatışmaları etkili yönetebilmesi çatışma yönetim stillerinin özelliklerini bilip, onları

yerinde ve zamanında okulun amaçlarına uygun kullanmalarına bağlıdır. Araştırmada esas alınan beş çatışma yönetim stiline her birinin özelliğine ve içerdiği sonuçlara bakıldığında, okulların özelliklerine en uygun stilin öncelikle tümleştirme; tümleştirmenin etkili olmadığı durumlarda ise uzlaşma stili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tümleştirme stili çatışmaların çözümünde en etkili yöntem olarak (Robins, 1988) karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu (Karip, 2003) ve tarafların çatışmayı çözmeyi amaçlamadığı (Aydın, 1998) durumlarda kullanılmaktadır. Çünkü tümleştirme stilinde karşılıklı ödün vermeksizin her iki tarafın da en üst düzeyde doyum sağlaması söz konusudur. Bu stilde ast ile üst eşit iletişim kuralıdır. Aksi halde eğer astın ödün vermesi söz konusu ise, bu astı bir süre sonra rahatsız edecektir. Sorunun çözülmesindeki sorumluluğun taraflara ait (Baysal ve Tekarslan, 1996) olması tarafların yaratıcı çözümler üretmelerini de sağlamaktadır. Bununla birlikte, ast-üst ilişkilerinin temelinde güven (Karip, 2003) yoksa bu stili kullanmak zaman kaybına neden olacak ve yarar sağlamayacaktır. Aksine, çatışmanın olumlu şekilde sonuçlanmasına engel olabileceği gibi başka çatışmaların da doğmasına neden olabilecektir. Tümleştirme, özelliği itibarıyla en demokratik ve katılımcı stildir. Bu özelliği nedeniyle de yöneticiler öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda, öncelikli olarak bu stili tercih etmeleri onların işbirliği içinde kalıcı çözümler bulmaya çalıştıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin tümleştirme stilinden sonra en çok tercih ettikleri *uzlaşma* stilinde tarafların anlaşabilmek için sahip olduklarının, arzu ettiklerinin, amaçlarının, çıkarlarının bir kısmından vazgeçerek veya taviz vererek (Özer, 1997) orta derecede bir kazanım elde etme çabaları söz konusudur. Uzlaşma neticesinde ne bir galibiyet ne de bir yenilgi vardır (Eren, 984) ve her iki taraf da anlaşmadan memnundur ve yeterince tatminkâr bir karara varılmasına imkân sağlanmıştır. Bu stilin etkili olması için güçlerin eşit olması (Rahim, 1992) gerekir. Yöneticinin makam gücü, öğretmenin ise uzmanlık gücü vardır. Ancak okullarda öğretmenle yöneticinin güçleri eşit olmadığından uzlaşma görülse bile, yönetici bilinçli olarak ya ödün vermiş olabilir ya da uzlaşma adı altında hükmetme stilini kullanıyor olabilir. Üstle ast arasında uzlaşma stili uygulansa da uzun sürmez (Şendur, 2006). Çünkü özveri bu stilin ana öznesini oluşturmaktadır. Üst, ödün vermenin rahatsızlığını sürekli hissedebilir ve küçük bir olayda çatışma boyutu artabilir.

Daha çok zaman kazanmak için kullanılan *kaçınma* çatışma yönetimi stili, okul yöneticilerinin çoğunlukla tercih etmemeleri kendi içerisinde çatışma doğmasına yol açabileceği ve öğretmenlerle karşı karşıya gelmelerinin potansiyel olumsuz etkilerinin sağlayacağı yarardan daha fazla olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Kaçınma çatışma stilinde küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı yaratabilmektedir (Ertürk, 2000). Aynı şekilde çatışmayı yok sayarak, sorunlarla yüzleşmekten kaçınmayı tercih etmek ileride daha fazla sorunların çıkmasına neden olabilmektedir. Okul yöneticileri çatışmayı yok sayarak ileride daha fazla sorun çıkmasının önüne geçmek için bu stile çok sık başvurmuş olabilirler. Kaçınma özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda (Karip, 1999:65) etkin kullanılan bir stil olarak yöneticilerin bu stili ara sıra kullanmaları öğretmenlerle aralarındaki bağımlılığı azaltmak istemesi olabilir. Çünkü okullarda öğretmenler ve yöneticiler arasında her ne kadar ast üst ilişkisi olsa da görev tanımları farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin *ödün verme* stilini ara sıra tercih etmeleri öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarmak istemesi şeklinde yorumlanabilir. Çünkü ödün verme stilini kullanan kişiler kendi ilgi ve gereksinimlerini bir yana bırakarak karşılarındaki kişinin ilgi ve gereksinimlerini ön plana almakta (Karip, 1999); duygu ve düşüncelerini kendilerine saklamaktadırlar. Böylelikle ilişkilerin bozulmaması için çatışmadan kaçınma eğilimi gösterirler ve çatışmaların ilişkiye zarar vermeden kendiliğinden çözülebileceğini düşünürler. Ayrıca, kendisinin haksız olduğunu ya da sorunun karşı taraf için daha önemli olduğunu düşünen kişiler de ödün verme stilini kullanmayı tercih etmektedirler.

Okul yöneticilerinin en az *hükmetme* stilini kullanmaları, acil kararların alınması gerektiği durumlarda zaman kaybını önlemek istemesi olabilir. Çünkü çoğu zaman acil durumlarda kararların gecikmesi duruma daha karmaşık hale getirebilmektedir. Bir diğer neden de çatışmanın daha başlangıcında anlamsız çekişmelerin okula olan olumsuz maliyetini ortadan kaldırmak istemesi olabilir. Çünkü çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ve çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirmesi (Eren, 2000) basit çatışmaların okula maliyetini baştan ortadan kaldıracaktır. Hükmetme stili daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda yaygın olarak kullanılan (Karip, 1999: 63) bir stil olarak yöneticilerin etkiden çok yetkiyi kullandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Etkiden çok yetkiyi kullanma eğiliminde olan yöneticiler okulun örgüt ikliminin bozulmasına ve çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedirler. Bu durumda da verimliliğin düşme riski ortaya çıkmaktadır. Bunun için okul yöneticileri hükmetme stilini sadece gerekli olduğu zamanlarda kullanarak örgütsel etkililiğe yönelik tehditleri önlemek istemiş olabilirler. Tümleştirme, özelliği itibarıyla en demokratik ve katılımcı stildir. Bu özelliği nedeniyle de yöneticiler öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda, öncelikli olarak bu stili tercih

etmeleri onların işbirliği içinde kalıcı çözümler bulmaya çalıştıkları şeklinde de yorumlanabilir. Çünkü kaçınma ve hükmetme stilleri karşılıklı etkileşimi ve fikirleri paylaşmayı engelleyebilir.

Konuyla ilgili diğer araştırmalara bakıldığında; Ural (1997), Gümüşeli (2001), Uğurlu (2001), Şendur (2006) ve Şahan'a (2006) göre okul müdürlerinin en fazla kullandığı tümleştirme ve en az kullandıkları hükmetme stili bu araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Gümüşeli (2001) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede en çok kaçınma stilini ve buna yakın bir oranda hükmetme stilini kullandıkları, en az tercih ettikleri stil ise ödün verme olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel adalet uygulamalarında, en fazla işlemsel adaleti daha sonra da dağıtım adaletini uyguladıkları, en az uyguladıkları adaletin ise etkileşim adaleti olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin en fazla işlemsel adaleti uygulaması okullarında örgütsel ve yönetsel güveni sağlamak istemesi olarak ifade edilebilir. Çünkü yapılan araştırmalar (Hubbell ve MChory-Assed, 2005) işlemsel adaletin örgütsel ve yönetsel güvenin en önemli belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Öğretmenler, yöneticisinin yöneticilik kıdemi arttıkça *dağıtım*, *işlemsel* ve *etkileşim* adaletini daha fazla uyguladıklarını görülmüştür. Okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullandığı durumlarda öğretmenlerin dağıtım adaleti algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu sonucu bulgulanmıştır. Buna göre çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri örgütsel adaletin işlemsel alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise işlemsel adalet alt boyutuyla negatif ilişkili içerisinde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullandığı durumlarda öğretmenlerin dağıtım adaleti algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu sonucu ifade edilebilir. Çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri örgütsel adaletin işlemsel alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise işlemsel adalet alt boyutuyla negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullandığı durumlarda öğretmenlerin işlemsel adalet algılarının da artmakta olduğu, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise işlemsel adalet algılarının da azalmakta olduğu söylenebilir. Çatışma yönetimi stillerinin; tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri örgütsel adaletin etkileşim alt boyutuyla pozitif, hükmetme stili ise etkileşim adaleti alt boyutuyla negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre okul yöneticileri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullandığı durumlarda öğretmenlerin etkileşim adalet algılarının da artmakta, hükmetme stilini kullandığı durumlarda ise etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının da artmakta olduğu, hükmetme stilini kullandıkça öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının da azalmakta olduğu ifade edilebilir.

Uygulayıcılara yönelik getirilen önerilere bakıldığında;

- Okul yöneticileri çatışmaların kaçınılmaz olduğunu bilerek bunları okulun amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönetmelidirler.
- Okul yöneticileri öğretmenlerle etkileşimlerini arttırarak onların okula ve uygulamalara yönelik bilgilerini arttırarak öğretmenlerin etkileşimsel adalet algılarını arttırabilirler. Böylece öğretmenlerin okuluna yönelik bilgi eksiklerinden kaynaklanan olumsuz algılamalarının da önüne geçilmiş olabilecektir.
- Okul yöneticileri ödüllerin dağıtımında dağıtım adaletini uygulayarak adaletsizlik algılamalarının önüne geçebilir ve öğretmenlerin okuluna bağlılıkları ile iş doyumlarını arttırabilirler.
- Okul yöneticileri öğretmenlerle ilgili aldığı kararları onlara mantıklı bir şekilde açıklayarak bu kararların nasıl uygulanacağını tartışarak öğretmenlerin işlemsel adalet algılarını arttırabilirler.
- Okul yöneticilerinin *hükmetme* stilini acil kararların alınması gerektiği durumlarda zaman kaybını önlemek için kullanabilirler.
- Okul yöneticilerinin hükmetme çatışma yönetimi stilini daha az kullanarak öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarını arttırabilirler.
- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin, çatışma yönetimi konusunda sürekli yayınlar ve hizmetiçi eğitimlerle çatışma yönetimi becerilerinin arttırılması okuldaki çatışmaların okulun amaçlarına katkı sağlayacaktır.
- Okul yöneticileri, okul kazanımlarının paylaşımı, ödül dağıtımı, okuldaki ders dışı işlerin dağıtımı ve öğretmenlerle iletişimlerinde tüm öğretmenlere eşit davranmaları öğretmenlerin örgütsel adalet algısını yüksek tutacaktır.
- Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin önemi hakkında gerekli farkındalık çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Açıkalin A. (2000). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. 2.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Atalay, D.D. (2007). *Denklik Duyarlılığı açısından Algılanan Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü Ve Denetmen Algıları. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Ankara.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. 6.Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). *Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side Of Work*, 7. Bs., Upper Saddle, River, N.J.: Prentice Hall International.
- Baskerville, D.M. (2000). *How Do You Manage Conflict*. Black Enterprise. Upper Saddle, River, N.J.: Prentice Hall International.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*, 5. Baskı, Ankara : Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Bursalhoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık. 7.Baskı
- Campbell, G. M. (2004). *Secondary School Principals and Conflict Handling Styles*. (Doctoral Dissertation, University of Houston, 1993). Dissertation Abstracts International. Vol.54, s.2813A.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi 4.Baskı.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Çakmak, K.Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirbolat, A. (1997). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Elma, C. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara : Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16 (2).
- Gümüşeli, A.İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 164
- Gümüşeli, A. İ. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Doyumları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Öğretmenlerde Stres Yaratan Faktörler*. Yayınlanmamış Araştırma. İstanbul
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara : Pegem Yayıncılık

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Konvsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Markovsky, B.(1985). Towards a Multilevel Theory of Justice, *American Sociology Review*, 50, 822-839
- Pekdemir, I. ve Arslantaş, C. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2007/1
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rahim, M.A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonel Conflict, *Acedemy of Management Journal*, 26,368-376.
- Selekler, Z.O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul : Beta Yayınları.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, M., Şerif, A. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışma Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant izzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yağcıoğlu, B.D. (1997). *Örgütlerde Çatışma Düzeyleri Ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü