

**TC.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN SPOR KURUMLARI İLE  
ÇATIŞMA DÜZEYLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZ İ**

**Gökçen GÜLER ACAR**

**ELAZIĞ - 2006**

## ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Necip İLHAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez, Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU

Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Cengiz ARSLAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖCALAN

Yrd. Doç. Dr. S. Yonca BİÇER

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU'na, kaynaklar konusunda yardım eden sayın hocam Yrd. Doç.Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN'a, istatistik konusunda vaktini çekinmeden harcayan değerli hocam Prof. Dr. Metin BAYRAKTAR'a teşekkür ederim.

Tezin her aşamasında, zaman ve mekan tanımadan her konuda yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşım Oğuzhan ZİREK'e, anketleri dolduran tüm meslektaşlarıma ve dil konusunda, çok kısıtlı vaktini benden esirgemedi yardımcı olan Opr. Dr. Aygen ÇELİK'E teşekkür ederim.

Tezin başından sonuna kadar neredeyse benimle birlikte tezi yaşayan kıymetli ailem ve sevgili eşime de teşekkürü bir borç bilirim.

Gökçen GÜLER ACAR

## İÇİNDEKİLER

|                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| TEŞEKKÜR .....                                                             | III  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                          | IV   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                     | VII  |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                     | VIII |
| 1. ÖZET .....                                                              | 1    |
| 2. ABSTRACT.....                                                           | 2    |
| 3. GİRİŞ .....                                                             | 3    |
| 3.1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA HAKKINDA GENEL<br>BİLGİLER.....         | 3    |
| 3.1.1. Çatışma Nedir? .....                                                | 3    |
| 3.1.2. Örgütsel Çatışma Nedir? .....                                       | 8    |
| 3.1.3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yönelimsel Yaklaşımlar .....             | 8    |
| 3.1.3.1. Geleneksel Yaklaşım .....                                         | 8    |
| 3.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım .....                                        | 10   |
| 3.1.3.3. Etkileşimsel Yaklaşım .....                                       | 11   |
| 3.1.4. Çatışmanın Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları ..... | 13   |
| 3.1.4.1. Olumlu Etkileri ve Sonuçları .....                                | 13   |
| 3.1.4.2. Olumsuz Etkileri ve Sonuçları .....                               | 15   |
| 3.1.5. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi .....                         | 15   |
| 3.1.5.1. Çatışma ve Rekabet .....                                          | 15   |
| 3.1.5.2. Çatışma ve İşbirliği .....                                        | 17   |
| 3.1.6. Örgütsel Çatışma Türleri .....                                      | 18   |
| 3.1.6.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma .....                  | 18   |
| 3.1.6.2. Taraflarına Göre Çatışmalar .....                                 | 20   |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.6.2.1. Birey İçi atışma .....                                | 20        |
| 3.1.6.2.1.1. Hayal Kırıklığı Nedeniyle atışma (Engellenme) ..... | 21        |
| 3.1.6.2.1.2. Amaç atışması .....                                 | 23        |
| 3.1.6.2.1.2.1. Yaklaşma – Yaklaşma atışması .....                | 23        |
| 3.1.6.2.1.2.2. Yaklaşma – Kaçınma atışması .....                 | 24        |
| 3.1.6.2.1.2.3. Kaçınma – Kaçınma atışması .....                  | 25        |
| 3.1.6.2.1.3. Rol atışması .....                                  | 25        |
| 3.1.6.2.2. Bireyler Arası atışma .....                           | 26        |
| 3.1.6.2.3. Birey - Grup atışması (Grup İçi atışmalar) .....     | 28        |
| 3.1.6.2.4. Gruplar Arası çatışmalar .....                         | 29        |
| 3.1.6.2.5. Örgütler Arası çatışmalar .....                        | 30        |
| 3.1.6.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre çatışmalar .....              | 30        |
| 3.1.6.3.1. Yatay atışma .....                                    | 31        |
| 3.1.6.3.2. Dikey atışma .....                                    | 31        |
| 3.1.6.3.3. Komuta - Kurmay atışması .....                        | 32        |
| 3.1.6.4. Ortaya ıkış Şekline Göre çatışmalar .....               | 33        |
| 3.1.6.4.1. Potansiyel atışma .....                               | 33        |
| 3.1.6.4.2. Algılanan atışma .....                                | 33        |
| 3.1.6.4.3. Hissedilen atışma .....                               | 34        |
| 3.1.6.4.4. Açık atışma .....                                     | 34        |
| <b>3.2. SPOR KURUMLARI VE BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN</b>       |           |
| <b>BU KURUMLAR İLE İLŞKİSİ .....</b>                              | <b>35</b> |
| 3.2.1. Spor Kurumları .....                                       | 35        |
| 3.2.1.1. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü (GSİM) .....                | 35        |
| 3.2.1.2. Lig Heyeti .....                                         | 36        |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1.2.1. Lig Heyetlerinin Kuruluşu .....                             | 36         |
| 3.2.1.2.2. Lig Heyetlerinin Teşkili .....                              | 36         |
| 3.2.1.2.3. Lig Heyetinin Toplanması .....                              | 37         |
| 3.2.1.2.4. Lig Heyetlerinin Görev ve Yetkileri .....                   | 37         |
| 3.2.1.2.5. Lig Heyetinin Tutacağı Defterler ve Dosyalar .....          | 40         |
| 3.2.1.2.6. Lig Temsilciler Kurulu .....                                | 40         |
| 3.2.1.2.6.1.Lig Temsilciler Kurulunun Teşkili .....                    | 40         |
| 3.2.1.2.6.2.Lig Temsilciler Kurulunun Toplanması .....                 | 40         |
| 3.2.1.2.6.3. Lig Temsilciler Kurulunun Görevleri .....                 | 41         |
| 3.2.1.2.7. Bütçe .....                                                 | 41         |
| 3.2.1.3. Spor Kulüpleri .....                                          | 42         |
| 3.2.1.4. Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu (ASKF) .....                | 42         |
| 3.2.2. Beden Eğitimi Öğretmenleri ve Spor Kurumları ile İlişkisi ..... | 44         |
| <b>4. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>                                         | <b>46</b>  |
| <b>5. BULGULAR.....</b>                                                | <b>48</b>  |
| <b>6. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>                                      | <b>92</b>  |
| <b>7. KAYNAKLAR .....</b>                                              | <b>96</b>  |
| <b>8. EKLER .....</b>                                                  | <b>102</b> |
| <b>9. ÖZGEÇMİŞ</b>                                                     |            |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Çatışma Süreci .....                              | 6  |
| Şekil 2. Çatışma - Rekabet İlişkisi.....                   | 16 |
| Şekil 3. Luthans, Fred. 1992. Organizational Behavior..... | 22 |
| Şekil 4. Johari Penceresi .....                            | 28 |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1 Örgütsel Çatışma da Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması ..... | 13 |
| Tablo 2. Yaş Dağılımı.....                                                             | 48 |
| Tablo 3. Cinsiyet Dağılımı.....                                                        | 48 |
| Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımı.....                                                   | 49 |
| Tablo 5. Kıdem Durumu Dağılımı.....                                                    | 49 |
| Tablo 6. Haftalık Ders Saati. ....                                                     | 49 |
| Tablo 7. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Türleri.....                  | 50 |
| Tablo 8. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Çatışma Konularının Dağılımı .....  | 51 |
| Tablo 9. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Çatışma Nedenlerinin Dağılımı ..... | 52 |
| Tablo 10. Çatışma Davranışları Ölçeği.....                                             | 54 |
| Tablo 11. Çatışma Davranışları Ölçeği Ortalamaları .....                               | 58 |
| Tablo 12. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Konularının Dağılımı.....                     | 59 |
| Tablo 13. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Konularının Dağılımı.....                     | 61 |
| Tablo 14a. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı .....               | 63 |
| Tablo 14b. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı .....               | 67 |
| Tablo 15. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Konularının Dağılımı .....           | 71 |
| Tablo 16. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Nedenlerinin Dağılımı.....           | 73 |
| Tablo 17a. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı .....      | 76 |
| Tablo 17b. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı .....      | 79 |
| Tablo 18. Kıdem Değişkenine Göre Entegrasyon Alt Ölçeği Tablosu.....                   | 82 |



|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 19. Kıdem Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeği Tablosu .....     | 83 |
| Tablo 20. Kıdem Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeği Tablosu .....    | 84 |
| Tablo 21. Kıdem Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeği Tablosu .....     | 85 |
| Tablo 22. Kıdem Değişkenine Göre Uyma Alt Ölçeği Tablosu .....        | 86 |
| Tablo 23. Kurum Değişkenine Göre Entegrasyon Alt Ölçeği Tablosu ..... | 87 |
| Tablo 24. Kurum Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeği Tablosu .....     | 88 |
| Tablo 25. Kurum Değişkenine Göre Hükmetme Alt ölçeği .....            | 89 |
| Tablo 26. Kurum Değişkenine Göre Uzlaşma Alt ölçeği .....             | 90 |
| Tablo 27. Kurum Değişkenine Göre Uyma Alt ölçeği .....                | 91 |

## ÖZET

Bu çalışmada, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Kurumları ile Çatışma Düzeyleri araştırılmıştır. Beden eğitimi öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla, Survey-Tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, beden eğitimi öğretmenleridir. Örneklemi ise Elazığ ilindeki Beden Eğitimi Öğretmenleridir.

Tarama modeli ile yürütülen bu çalışmada, araştırmanın verilerini toplamak amacıyla, Elazığ ilindeki beden eğitimi öğretmenleri ile ön görüşmeler yapılmış, Spor Kurumları ile çatışma nedenleri, çatışma konuları ve çatışma davranışları ile ilgili mevcut durum ve problemler tespit edilmiştir.

Araştırmada Holton ve Holton (1993) tarafından geliştirilen ve Karip (36) tarafından uyarlanan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Anket; sırası ile, Çatışma Konuları, Çatışma Nedenleri ve Çatışma Davranışları olmak üzere, 3 bölümden oluşturulmuştur (EK.1). Ayrıca, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği; entegrasyon, kaçınma, hükmetme, uzlaşma ve uyma adı altında 5 alt ölçekten meydana gelmektedir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin spor kurumları ile çatışma düzeyleri hakkındaki görüşleri, değişkenler dikkate alınmadan aritmetik ortalama ve standart sapma ile yorumlanmıştır. Öğretmen görüşlerinin, değişkenler dikkate alınarak farklılığın analizinde, Kruskal-Wallis Varyans Analizi ve devamında Posthoc olarak Tamhane Testi kullanılmıştır.

Veriler çözümlenirken, yüzde, frekans ve korelasyon kullanılmıştır. Veriler ölçümle elde edilmediği için, Nonparametrik Test kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek için de, Spearman Rank korelasyon testi kullanılmıştır. İstatistik analizlerin yapımında, SPSS 12.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmada, beden eğitimi öğretmenlerinin Spor Kurumları ile Çatışma Düzeylerine bakıldığında, çoğunlukla spor kulüpleri ile çatışma yaşadıkları görülmektedir.

Sonuç olarak; kıdemi az olan beden eğitimi öğretmenlerinin spor kurumları ile çatışma içerisinde oldukları söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Beden Eğitimi, Spor, Öğretmen, Çatışma

## ABSTRACT

In this study level of the conflict between physical education teachers and sports foundation were examined. Survey cross- hatching model was performed to establish the opinions of physical education teachers

Research universe was composed of physical education teachers. Sampling of the study was physical education teachers in Elazığ city.

To obtain the data in this cross model study physical education teachers in Elazığ were preinterviewed and the problems and situations were determined about conflict reasons, behaviours and subjects of the physical education teachers with sports foundations.

‘Conflict Management Strategy Scale’ was used in the study that was developed by Holton and Holton (1993) and adapted by Karip (36). The questionnaire was ordinarily composed of three parts as Conflict Subjects, Conflict Reasons and Conflict Behaviours.

The opinions of physical education teachers about sport foundation and conflict levels were interpreted by arithmetical avarages and standart deviation and variables were neglicated. When variances were considered at the differences of teachers opinions Kruskal-Wallis Variance analysis and Tamhane Test as a Post hoc test were used.

Percentage, frequency and corelation were applied for analysing data. Non parametric tests were used because data were unmeasurable. Spearman rank correlation test were used for determining the relation between data. Analysis done on computer with SPSS 12.0 for Windows packet programmme.

As a conclusion, mostly physical education teachers have conflict with sports foundations.

**Key Words:** Physical education, Sports, Teacher, Conflict.

### **3. GİRİŞ**

#### **3.1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

Bu bölümde çatışma kavramının ne olduğu, çatışma türleri, örgütsel çatışma kavramı, örgüt kuramlarında çatışmanın yeri, çatışmanın diğer kavramlar ile ilişkisi ve çatışmanın örgüt performansı üzerindeki etkisi konularından bahsedilmiştir.

##### **3.1.1.Çatışma Nedir?**

Günlük hayatımızın çeşitli kesitlerinde sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız “çatışma” kavramı en genel anlamda savaşımlardan endüstriyel mücadelelere, rekabetten diğer bireylerden hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır(63). Bireylerin algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta açık birer sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında, aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan hangi düzeyde olursa olsun çatışmanın kaçınılmaz olduğu söylenebilir(12). Ancak, ortaya çıkış sebeplerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle, çatışma zor tanımlanan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır(20). Bu da çatışma kavramının çeşitli bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır.

Genelde bir karşı oluşu, anlaşmazlığı ifade eden çatışma olgusu, geniş bir alana yayılmıştır. Aile içinde görülen tartışmalar, arkadaş kavgaları, din ve mezhep çatışmaları, bölgesel kültürel ayrılıklar, politik ve ideolojik anlaşmazlıklar, mesleki ve sektörel karşı oluşlar, kısaca akla gelebilen kişisel ve toplumsal boyutlu her karşı oluş ve anlaşmazlıklar “çatışma” olgusu kapsamında ele alınır.

Robbins'e göre çatışma; her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır(57). Benzer şekilde çatışmaya uyumsuz davranış ve eylemler olarak bakan Deutsch da çatışmayı, "bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme ya da daha az etkili hale getirme süreci" olarak tanımlamıştır(66).

Berelson ve Steiner çatışmayı, "aynı pozisyonu ele geçirmeye çalışan iki ya da daha fazla kişiden yalnızca birinin ele geçirmesi" olarak tanımlamışlardır(16).

Marc ve Simon ise daha farklı bir bakış açısıyla çatışmayı, "standart karar verme mekanizmalarında meydana gelen bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun belirli bir alternatifini seçmekte güçlüklerle karşılaşması" anlamında kullanmışlardır(34).

Bennis ve Benne'ye göre çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı (animality), barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir(6).

Çatışma; örgütte aynı faaliyeti gösteren iki veya daha fazla kişi/örgüt biriminin ümit ettikleri, gerçekleşmiş veya potansiyel faydadan yoksun kalmaları sonucu oluşan, birbirine zıt olma durumu ve davranışdır(52).

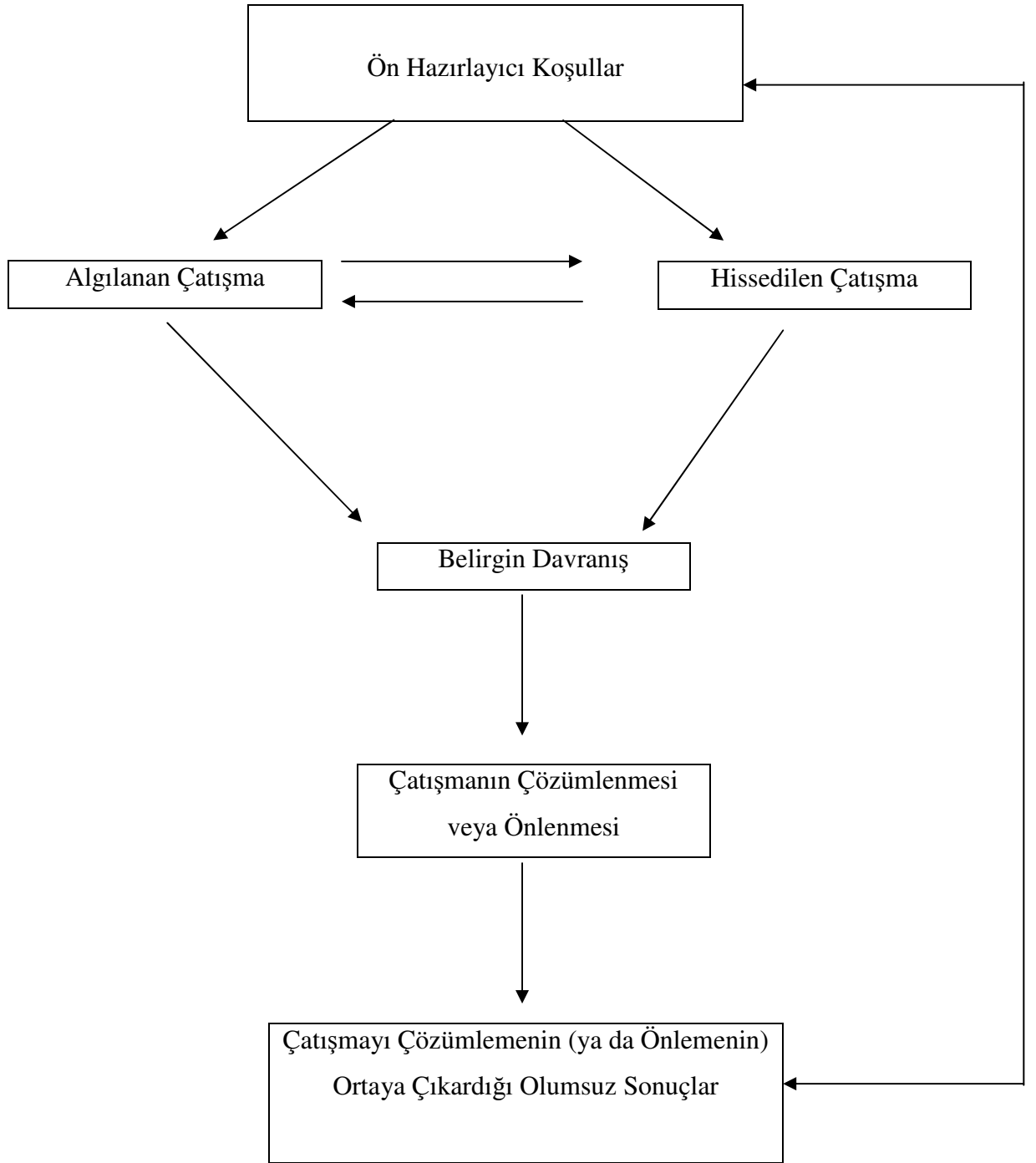
Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları olan Rahim de çatışmayı genel olarak şöyle ifade etmiştir: Çatışma, birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur(1).

Pondy ise çatışma kavramını tanımlarken, çatışma olgusunun gelişimiyle ilgili adımlara dikkati çekmiş ve bu adımları şu şekilde sıralamıştır(53):

- Anlaşmazlığa ya da uyuşmazlığa yol açan koşullar (kaynakların kıt oluşu, amaç farklılıkları gibi)
- Tarafların içinde bulundukları duygusal durum (kaygı, endişe, huzursuzluk, gerilim gibi)
- Tarafların kavrama durumları (algılama veya farkına varma yetenekleri gibi)
- Pasif direnişten saldırganlığa varan çatışmacı davranışlar

Pondy'e göre çatışma, bu adımların bir neden-sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlanmasından meydana gelmektedir(33). Diğer bir deyişle çatışma kavramını, bu aşamalardan sadece biriyle sınırlandırmak doğru değildir. Çatışma, ancak bunların karşılıklı ilişkileri ile açıklanabilecek bir süreçtir.

Çatışmanın bir süreç olarak ele alınması gerektiğini savunanlardan biri de Filley'dir. Filley çatışmayı, "iki ya da daha fazla birey, grup ya da örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve çeşitli derecelerde gelişen bir süreç"(2) olarak tanımlanmıştır. Çatışma sürecinin altı aşamadan meydana geldiğini belirten Filley, bu aşamaları ve aralarındaki ilişkileri aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamıştır.



**Şekil 1.** Çatışma Süreci(Kaynak: Alan, C, Filley. **Interpersonal Conflict Resolution**, Scott,Foresman and Company, Illionis, 1975, s.8)

Filley'e göre çatışma sürecinin ilk aşamasını, çatışmayı doğuracak nedenlerin varlığını ifade eden, hazırlayıcı koşullar oluşturmaktadır. Hazırlayıcı koşullara örnek

olarak, iletişim engelleri, yetki ve sorumlulukların belirgin olmaması ve k t kaynaklar için rekabet verilebilir. Bu koşulların var olması halinde çatışmanın da muhakkak ortaya çıkacağı şeklinde bir genelleme yapmak yanlıştır. Algılanan  atı ma, örgütsel ilişkiler içindeki çatışmalı durumların taraflarca algılanmasıdır. Hazırlayıcı koşulların olmadığı durumlarda da çatışmanın algılandığı görülebilmektedir. Hissedilen çatışmada ise durum ki iselle tirilmekte ve d   manlık, tehdit, korku gibi duygular harekete geçmektedir. Belirgin davranış ile anlatılmak istenen, saldırganlık, rekabet, tartışma gibi çatışmacı davranışların ortaya çıkmasıdır. Beşinci aşama olan çatışmanın çözümlenmesi veya   nlenmesi, çatışmanın, tarafların aralarında anla maya varmaları ya da bir tarafın yenilgisi ile sonuçlandırılmasıdır.  atı manın sona erdirilmesi, uyum ve işbirliğine katkıda bulunabileceği gibi gelecekteki çatışma olasılığını da artırabilir. Bu durumda çatışmayı çözümlemenin ya da   nlemenin olumsuz sonuçları, hazırlayıcı birer ko ula d n  cektir(33).

 atı manın sözü edilen bu aşamaların hepsinden geçmesi gerekmez. Dolayısıyla  atı ma içinde olan taraflar, aynı aşamada olmayabilirler. Örneğin bir taraf belirgin davranış düzeyinde iken, diğer taraf algılama düzeyinde olabilir.

Çatışma kavramı bir olumsuzluğu ifade ediyor izlenimi vermekle beraber, bir birlik ya da bir grup olmanın olmazsa olmaz koşulu olarak da kabul edilir. Karşı  ıkma, hem çatışma hem de yarışma anlamında insan toplulukları için en az işbirliği kadar gerekli bir etkidir. Bir topluluğun bir birlik olarak tanımlanmasında kullanılan ölçü, birlik içinde çatışmanın olup olmamasıdır(11).

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Sonucun hangi yönde olacağı çatışmanın anlaşılması ve yönetilebilmesine bağlıdır.  atı manın negatif bir kavram olarak görülmesi, çatışma kavramının anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve



çatışma kavramına yalnızca yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanır. Bir olay ya da olgu hakkında bilgi yetersizliği onun hakkında yanlışlar oluşmasına neden olur. Yanlışlar ise yanlış varsayımlarla, yanlış bir kavrayış ve anlayışla hareket edilmesi sonucunu doğurur. Çatışma kavramına ve sürecine ilişkin yanlışlarımız, çatışmaya ilişkin düşüncelerimize hâkim olabilir(31).

Çatışmanın birçok tanımı olduğu gibi, çeşitli bilim adamları ve yazarlar tarafından yapılmış çok farklı sınıflandırılmaları vardır. Bu çalışmada, özellikle örgütsel çatışmadan üzerinde durulacaktır.

### **3.1.2. Örgütsel Çatışma Nedir?**

Scott örgütsel çatışmayı, bireyin örgüt ortamıyla kurduğu dengeyi bozan ve bireyi yeniden denge kurmaya zorlayan bir kavram olarak ele almıştır(73). Birey ile örgüt arasındaki çatışmayı Argyris, “bireyin var oluş stratejisi ile biçimsel örgütü yönlendiren stratejiler arasındaki uyumsuzluk”(10) şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel çatışmanın yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtan bir biçimde tanımı ise şöyledir: “Örgütte iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu birey veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık.”(62).

### **3.1.3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yönetsel Yaklaşımlar**

Çatışmanın örgütsel açıdan zaman içinde nasıl kabul gördüğünü, çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımları inceleyerek anlayabiliriz. Bu yaklaşımlar incelendiğinde, söz konusu yaklaşımların örgüt ve yönetim konusunda geliştirilen yönetim kuramlarından başka bir şey olmadıkları kolayca görülecektir(51).

#### **3.1.3.1. Geleneksel Yaklaşım**

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Bu çalışmalarda çatışma, olumsuz bir durum olarak tanımlanmış ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır(51). Bu yaklaşımın geçerli olduğu dönemde diğer bir ifadeyle, Geleneksel Yönetim Düşüncesi içinde Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un öncülüğünde gelişen Genel Yönetim Akımı ve Weber'in Bürokrasi Modelinde çatışma, istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir(15).

Geleneksel Yaklaşımın taraftarları, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu yazarlara göre, bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması, yöneticilerin iş görenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yeterli olamamalarına ve iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Geleneksel Yaklaşımın taraftarlarına göre, bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse, örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir(60).

Geleneksel Yaklaşım tarzı; örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmayı işletmeye zarar veren bir maliyet faktörü olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre;

- Çatışma; stres ve sıkıntı yaratır, stres ve sıkıntı altında verilen kararlar veya gerçekleştirilen davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi veya üretime katkıyı azaltacaktır,
- Çatışma, gruplar arasında yalnız kalmalara ve bireyler arası kopukluklara neden olmaktadır,
- Bir çok örgüt yöneticisi çatışmayı önlemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yönetimi yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum ise yöneticinin yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır(20).

Geleneksel örgüt kuramcılarının birey hakkındaki olumsuz görüşleri çalışanlara hiçbir hareket alanı ve esneklik tanımayan örgüt ve yönetim tarzını da birlikte getirmiştir. Bireyler tembel, yeteneksiz ve basit bir üretim faktörü olarak görüldüğünden bireylerin görevleri olabildiğince basitleştirilmiş ve sıkı bir denetim yapılmıştır. Bu nedenle işletme yönetiminin en önemli görevlerinden biri de oluşacak çatışmaları önlemektir(43).

Çatışmayı yıkıcı olarak ele alan ne suretle olursa olsun kesinlikle kaçınılması gereken bir durum olarak gören Geleneksel Yaklaşım, örgüt yönetiminde 1940'lara kadar hakim olan görüşü temsil etmektedir. Çatışmanın yaratıcı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım günümüzde büyük ölçüde geçerliliğini yitirmiştir(9).

### **3.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım**

Çatışmanın yapıcı olabileceği gerçeğinin 1920'lerde Mary Parker Follet tarafından fark edilmesiyle gelişen Davranışsal Yaklaşım, çatışmayı kabul etmekte ve karmaşık örgütlerin yapıları gereği çatışma içinde bulunduklarını vurgulamaktadır. Genel olarak çatışmanın, bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması

anlamına geldiğini öne sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arası çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır(63).

Geleneksel yaklaşımın her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık, Davranışsal Yaklaşım, örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle “İşlevsel Çatışma” şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir. Bununla birlikte, Davranışsal Yaklaşımın taraftarları da tıpkı Geleneksel Yaklaşımın taraftarları gibi, çatışmayı esas olarak ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi, aksi halde her önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir(60).

Çatışma konusunda Davranışsal Yaklaşımın 1940’lardan 1970’lerin ortalarına kadar baskın olduğu görülmüştür(51).

### **3.1.3.3. Etkileşimci Yaklaşım**

Modern yaklaşım olarak da adlandırılan bu görüşe göre, çatışmalar mutlaka gereklidir, örgütsel gelişim ve başarı için şarttır. Çatışmanın varlığını kaçınılmaz olarak gören bu yaklaşımda, çatışmanın en azından da çok fazlasından da kaçınılması önerilmektedir. Çok az çatışma durgunluğa ve verimsizliğe yol açarken, çok fazla çatışma da bireyler arasında iletişim sorunlarına, işbirliğinin azalmasına ve karar verme sürecinin zayıflamasına neden olur(54). Bu yaklaşım, Davranışsal Yaklaşımdan farklı olarak optimal düzeyde bir çatışmayı açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar(9). Modern bakış açısında yöneticinin görevi, bütün çatışmaları

bastırmak veya çözmek değil, çatışmayı yönetmektir. Böylelikle çatışmanın zararlı unsurlarını en aza indirecek ve yararlı yönlerini ortaya çıkaracaktır(59).

Çatışma ile ilgili üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, sonuncusunun ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği kolayca görülebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşımı “geleneksel” ve üçüncü yaklaşımı da “modern” yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak Tablo 1’de ki gibi vermek mümkündür.

Tablo 1’in incelenmesi ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesi halinde ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir; Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, fakat bu çatışmaları fonksiyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmek olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını bile içerebilir(62).

**Tablo 1.** Örgütsel Çatışma da Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

| <b>Geleneksel Yaklaşım</b><br>(Klasik ve Neo-Klasik)                                                                                  | <b>Modern Yaklaşım</b><br>(Etkileşimci)                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Çatışmadan kaçınılabilir.                                                                                                          | 1. Çatışma kaçınılmazdır.                                                                                                                                                                           |
| 2. Çatışma yönetimin örgüt yapısını oluşturma da ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. | 2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzer çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. |
| 3. Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller.                     | 3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.                                                                                      |
| 4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.                                                                             | 4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.                                                                                               |
| 5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.                                                         | 5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.                                                                                                      |

Kaynak: Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998, s.172

Her ne kadar çatışma kaynakları, işlemleri, sonuçları ve çözümleri üzerinde farklı görüşler söz konusu ise de, çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir üyesi olduğu genel kabul görmektedir. Önemli olan çatışmanın istenilir tutulmasıdır. Bu ise çatışmanın yönetilmesi ile mümkündür(64).

#### **3.1.4. Çatışmanın Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları**

##### **3.1.4.1. Olumlu Etkileri ve Sonuçları**

Çatışma mevcut sorunların neler olduğunu, neler içerdiğini ve sorunun nasıl çözüleceğinin farkına vandırılmasını sağlamakla beraber, örgüt üyelerinin faaliyet olarak planlama içerisinde güdülenmesini ve sorunun üzerine odaklanılmasını sağlar(37). Çatışmalar örgütsel yaşamı canlandırır., durağanlığı önler, ilgi ve merak

uyandırır, sorunların tartışılmasında ve çözümünde katkı sağlar, problem çözme kalitesini artırır. Kişisel ve sosyal değişimin temelini oluşturur. Yöneticilerin sürekli, dinamik ve dikkatli olması gerekliliği, yöneticilerin yöneticilik yeteneklerinin artırır.Çatışma, karşıt isteklerin derhal ve doğrudan doğruya ifade edilmesine olanak tanıyarak memnuniyetsizliklerin kaynaklarını yok eder. Çatışmalar sayesinde sorun çözmeye elverişli bir ortam yaratılır, konunun uzlaştırıcı bir şekilde açılımına ve konunun netleşmesine, çatışma yönetimi için çeşitli prensiplerin ortaya konmasına ve çözümün benimsenmesine yardımcı olur. Yine çatışma sayesinde çatışan taraflar, güç dengesindeki konumlarını korurlar. Çatışma, örgüt içi açıklığın oluşumu için uygun koşulları ve güvenilir iletişimi teşvik eder, karşı karşıya gelinme durumlarında optimal gerilim sağlar(45).

Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olurlar ve bunun sonucunda eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatına kavuşurlar. Çatışma neticesinde bireyler arası ilişkiler güçlenir ve çalışma hayatı monotonluktan kurtulur. Ayrıca örgütte; artan motivasyon ve enerji, pozisyonların ve sorunların net olarak algılanması, bireyin ve grubun duyarlılığın artması, yenilik ve yaratıcılığa yol açan sorunlar, iç çatışmaların çözümüne kapı açması açısından olumlu neticeler verir(46).

Çatışmadan sonra örgüt ikliminde gözle görülür bir iyileşme yaşanır, dostluklar pekişir. Yine çatışma sayesinde iş görenlerin vizyonu genişleyip, ilgilerini yeni alanlara yöneltebilirler. Çatışma sayesinde örgütteki yetkinin dengelenmesi ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması mümkün olabilmektedir(8).

#### **3.1.4.2. Olumsuz Etkileri ve Sonuçları**

Sürekli bir çatışma nedeniyle işbirliği ve bilgi paylaşımı olmadığı durumlarda, örgüt üyelerinin birbirlerine bağlı faaliyetleri engellenebilir. Her iki tarafın üretici faaliyeti, zaman ve enerjisini çatışmayı kazanmaya yöneltmeleri nedeniyle iyice azalabilir. Çatışan bireyler tipik olarak gerilim, tatminsizlik ve heyecan içerisinde kendilerini bulabilirler. Bu durum iş tatminini azaltır, ilginin iş üzerinde değil de çatışma üzerinde yoğunlaşmasına neden olur. İşe devamsızlık veya işçi devri şeklinde işten çekilmeyi teşvik eder(70).

Örgütsel çatışma aynı zamanda çatışan taraflarda zihinsel ya da bedensel sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir, tarafların düşmanlık hislerine ve saldırgan davranışlarına neden olabilir.

#### **3.1.5. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel çatışma konusunda açığa kavuşturulması gereken bir nokta da, bu kavram ile rekabet ve işbirliği kavramları arasındaki ilişkidir. Çatışmanın bu iki yanlış ilişkilendirilmesi, çatışma olgusunun tanımlanmasını ve kavranmasını güçleştiren önemli bir nedendir. Çatışma kavramı, rekabet ve işbirliği kavramlarıyla ilişkili olmakla beraber, bu ilişki özdeşlik ya da karşıtlık şeklinde değildir (28).

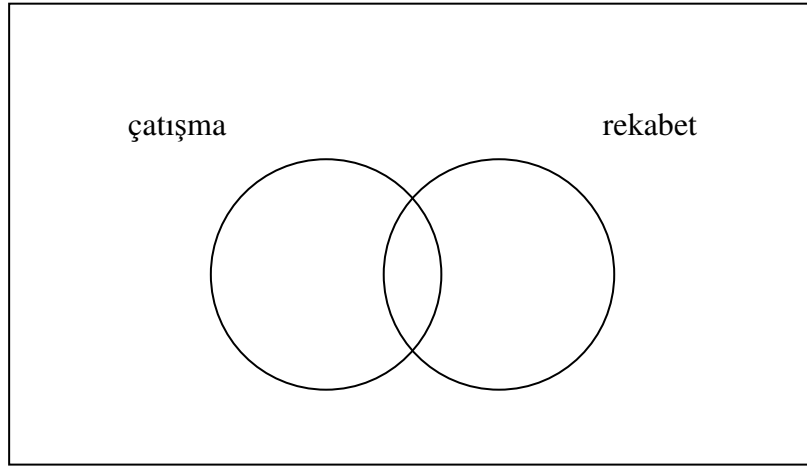
##### **3.1.5.1. Çatışma ve Rekabet**

Çatışma ve rekabet kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmakta, hatta aynı anlamda kullanılmaktadır. Meydan Larousse çatışmayı, anlaşmazlık ve uyuşmama olarak tanımlarken; rekabet için, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme ifadesini kullanmaktadır.

Rekabet ve çatışma arasındaki farkı daha teknik bir şekilde ortaya koymak gerekirse rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz



konusu olan bir olgudur(28). Kısacası taraflardan birinin diğerrinin amacına ulaşmasını engelleyecek bir müdahale de bulunmaması gerekir. Buna karşılık, taraflardan birinin diğerrine müdahale olanak veya fırsatı varsa buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir(62).



**Şekil 2: Çatışma - Rekabet İlişkisi** (Stephen, P. Robbins. **Managing Organizational Conflict**. Prentice – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, s.26)

Şekilde de görüldüğü gibi, her ne kadar çatışma ve rekabet kavramları için ortak bir alan olsa da, çatışmayı içermeyen rekabet, rekabeti içermeyen çatışmalar vardır. Rekabet en azından başlangıçta, tarafların mücadele etmesine dayalı olarak dostça yapılabilir. Örneğin, bir basketbol karşılaşmasında sporcuların belirlenen hedefe ulaşabilmek için gösterdikleri çabalar, rekabettir. Ancak taraflardan birinin, diğerrini engelleyecek şekilde müdahalede bulunması rekabeti ortadan kaldırır; artık rekabetin yerini çatışma almıştır(48).

Görüldüğü gibi çatışma ve rekabet kavramları birbirleri ile ilişkili olmakla beraber, temelde birbirlerinden farklı kavramlardır.

### 3.1.5.2. Çatışma ve İşbirliği

Çatışma ve işbirliği kavramları arasındaki ilişki de çoğu kez yanlış kurulmakta, bu iki kavram birbirinin karşıtı olarak kullanılmaktadır.

İşbirliği, ortak bir amacı gerçekleştirmek veya kendine fayda sağlamak için tarafların bir arada çalışması ve birbirlerine bir şeyler vermesi olarak tanımlanabilir(13). Örgütler karmaşık bir hale geldikçe iş bölümü ve uzmanlaşma da artmakta, dolayısıyla bireyler ve gruplar birbirlerine daha bağımlı hale gelmektedir. Bu bağımlılık ise, etkili sonuçlar alabilmek için işbirliği ve takım çalışmasını gerekli kılmaktadır(17).

Çatışmanın var olduğu yerde işbirliğinin olmadığı fikri, bazı hallerde doğru olsa bile, genelde geçerli değildir(38). Taraflar aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunabilirler. Örneğin, belirli amaçlar konusunda işbirliği yapan iki taraf, bu amaçlara ulaşmakta kullanılacak araçlar konusunda anlaşmazlığa düşebilir.

Çatışmanın tersi, çatışmanın yokluğunu ifade ederken; işbirliğinin tersi de işbirliğinin olmaması durumunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, bu iki kavram birbirinin karşıtı değildir. Dolayısıyla çatışmanın ortadan kalkması işbirliğinin varlığını, işbirliğinin olmaması da çatışmanın ortaya çıkacağını garanti edemez.

Özet olarak, rekabet ve işbirliği kavramları; çatışma olgusu ile ilgili olmakla beraber, aralarındaki farklılıkların çatışma kavramının sınırlarının daha da belirginleşmesini sağladığı söylenebilir(39). Bu kavramlar örgütlerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır.

### **3.1.6. Örgütsel Çatışma Türleri**

Örgütsel çatışma olgusunun çok çeşitli gruplandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Gruplandırmalara esas alınan ölçütler, bilim adamlarının çatışma olgusuna yaklaşım biçimlerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla gruplandırmalardaki çeşitliliğin, çatışmanın tanımlanmasında olduğu gibi, bilim adamlarının farklı bakış açılarından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Bu bölümde çatışma türleri 5 başlık altında incelenecektir(41).

#### **3.1.6.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

Fonksiyonel Çatışmalar, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesine ve organizasyonun performansının artmasına katkıda bulunan çatışmalardır. Örgütlerde bu tür çatışma olmaksızın çok az değişme isteği olur ve neticede örgütler durağanlaşır. Bu nedenle fonksiyonel çatışmalar statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasına, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar, grubun değişime tepki gösterme olasılığını artırır. Fonksiyonel çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eder ve bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar(41).

Bir çatışmanın fonksiyonel olabilmesi için örgütün bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(67).

- Yönetici ve çalışanlar arasında ortak değerler sistemi bulunmalıdır.
- Örgütteki çatışmanın olumlu şekilde çözümlenmesi için gerekli olan bilgi birikimi oluşmalıdır.
- Değişik görüşlere ve bakış açılara saygı gösterilmeli ve çatışan tarafların birbirlerini geliştirmelerine yardımcı olacak yapının oluşması sağlanmalıdır.
- Örgütteki yenileşme ve gelişme sürekli olarak teşvik edilmelidir.

Bu özelliklerin gerçekleşmesi için, öncelikle tarafların birbirlerine karşı güven duyması gerekir. Güven ortamının olmadığı örgütlerde çatışmaların örgütün amaçlarına fayda sağlayacak bir şekilde çözümlenmesi zor olacaktır.

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar ise, organizasyonların ilerleyişini engelleyen çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görürler. Bu yaklaşıma göre çatışmanın mevcudiyeti organizasyon yapısının yetersizliğinin bir göstergesidir. Modern yönetim yaklaşımına göre de bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir(24).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte üretimi düşürebilir, morali azaltabilir, tatminsizlik doğurabilir ve organizasyonda stres tansiyonu artırır. Kişiler arasında sıkıntıya sebep olabilir. İlave olarak, bazı insanlar yarışma durumlarında kaybederler, bu yenilmişlik sonucu kişi kendini dışlanmış hisseder. Bu durumda, insanlar arasında mesafe artar, şüphe ve güvensizlik oluşur. Kişiler ve gruplar içe kapanık hale gelirler, takım çalışmasının gelişmesi önlenir, üretim ve tatmin düşer, işe gelmeme artabilir. Yönetim açısından mevcut durum ve çatışmanın tipini belirleme, çatışmayı yönetmenin ilk basamağıdır. Bu sayede çatışma fonksiyonel sonuçlar doğurur(26).

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar arasındaki sınırı açık ve net olarak ortaya koymak zordur. Çatışma sürecinde çatışmanın fonksiyonel mi yoksa fonksiyonel olmayan çatışma mı olduğu açık olarak bilinemez(32).

### **3.1.6.2. Taraflarına Göre Çatışmalar**

Bu sınıflandırma, çatışma taraflarının kim ya da kimlerden oluştuğu ile ilgilidir. Buradan hareketle çatışmaya taraf olabilecekleri beş başlık altında inceleyebiliriz.

### **3.1.6.2.1. Birey İçi Çatışma**

Kişinin kendi içinde çatışmasının temelinde, gerçekleştirmek istediği davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasında istenmeyen farklılıkların olması yatar. Bu farklılık, kişi-çevre uyumsuzluğundan kaynaklandığı gibi, bireyin düşüncesindeki kişiliği ile davranışlarında sergilediği kişiliğin çatışmasından da kaynaklanabilir(21).

Daha çok “Psikoloji” biliminin inceleme alanına giren Birey İçi Çatışmalar bireyin örgütteki diğer çatışmalara nasıl tepki göstereceğini de etkilediğinden örgütsel davranış açısından incelenmesi önemli bulunan çatışma türlerinden biridir(42). Birey İçi Çatışma, bireye özgü ve çoğu kez analizi en zor olan çatışmadır(10).

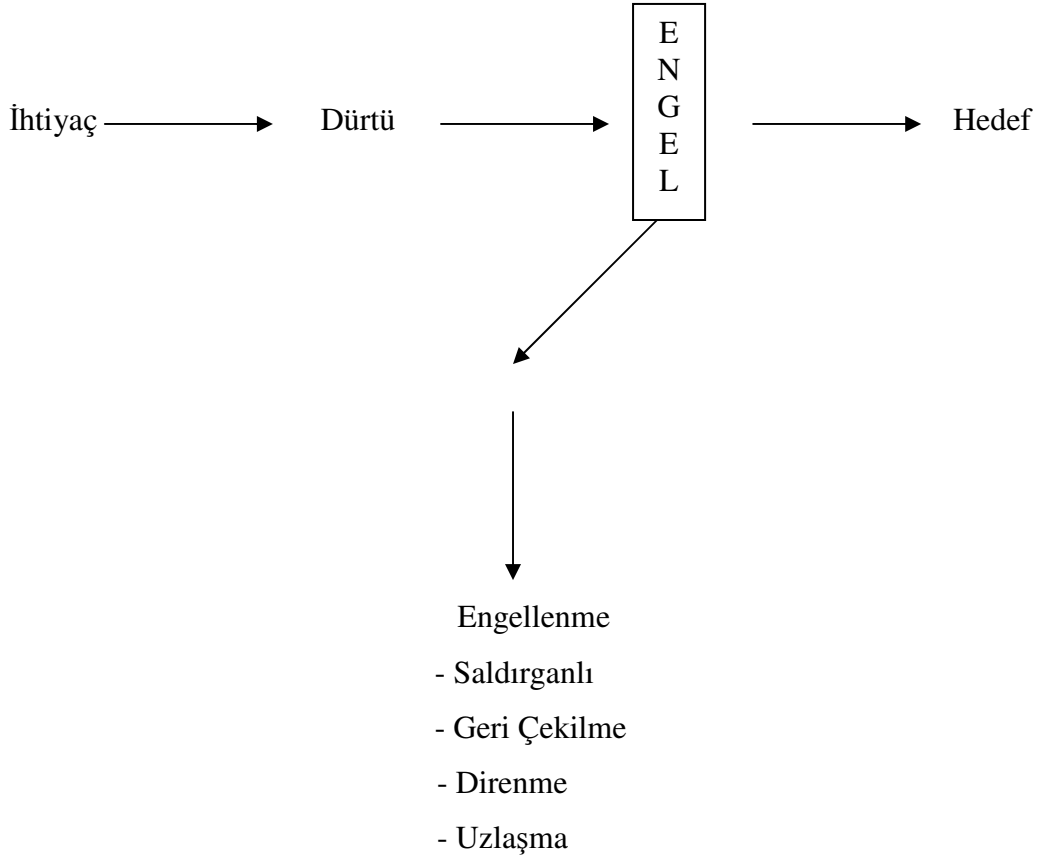
Basit bir karar verme durumunda, seçeneklerden birisi diğerlerinden daha iyidir ve bu seçenek benimsenebilecek ve tercih edilecek durumdadır. Bu gibi durumlarda kişi kolayca karar verebileceğinden çatışma meydana gelmeyecektir. Ancak gerçek yaşamda bu kadar kolay karar verme durumu söz konusu olmayacaktır. Birçok durumda seçeneklerden birisi diğerinden bu kadar açık iyi olmayacaktır ve bu durumda karar verme güçleşecektir(12). Hangi seçeneğin daha fazla yararlı olacağını bilememekten kaynaklanan belirsizlikte, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ve kişiden kapasitesinin daha fazlasının istenmesi durumlarında kişiler kendi içlerinde çatışma yaşayacaktır. Bu tip çatışmalar kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır ve çoğunlukla da kişinin diğer tür çatışmalara nasıl tepki göstereceğini de belirlemektedir(71).

Birey İçi Çatışmaları üç başlık altında incelemek mümkündür; Hayal kırıklığı nedeniyle çatışma (engellenme), amaç çatışması, rol çatışması(44).

#### **3.1.6.2.1.1. Hayal Kırıklığı Nedeniyle atışma (Engellenme)**

Bu tür çatışma, herhangi bir engel yüzünden bireyin ulaşmak istediğı hedefe ulaşamaması durumunda ortaya çıkar. Bu engeller; açık (fiziksel olarak görülebilen) ya da gizli (zihinsel-sosyopsikolojik) bir engel olabilir(56).

İhtiyacını karşılamaya çalışan birey, bir engelle karşılaştığında savunma mekanizmalarını harekete geçirebilir. Bu tip çatışmaların ilk incelendiğı dönemlerde bireyin bir engele karşı göstereceğı tepkinin sadece saldırganlık olacağı düşünölüyordu. Oysa zamanla yapılan incelemelerde bireyin bir engele tepkisinin başka savunma mekanizmalarını da harekete geçirdiğı görölmüştür. Bunlar; geri çekilme, direnme ve uzlaşmadır(44).



**Şekil 3:** Luthans, Fred. 1992. **Organizational Behavior.** Mc Graw – Hill Inc. NY, s.371

Örneğin susamış (ihtiyaç) bir insan bu ihtiyacını gidermek amacıyla suya yöneldiğinde (dürtü), bulunduğu odanın kapısının sıkışmış ya da kilidinin bozulmuş (engel) olmasıyla karşılaştığında susuzluğunu gidermek (hedef) için savunma mekanizmalarını devreye sokacaktır. Engele karşı birey ilk tepkisini kapıya karşı gösterebilir ve kapıyı yumruklamaya başlayabilir (saldırganlık). Bundan sıkılan birey bu tepkisinden vazgeçip kapının yanından uzaklaşabilir (geri çekilme) ya da inatla kapıyı açmak için uğraşlarına devam edebilir (direnme). Bu savunma mekanizmalarının işe yaramadığını gören birey son çare olarak susuzluğunu gidermek için bulunduğu odadaki kahveyi içerek tatmin olabilir ya da mutfağa başka yollardan geçiş yolu arayabilir (uzlaşma)(44).

Sonuç olarak engellenmenin; hem engellenen birey, hem de yer aldığı biçimsel grup açısından, olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğunu söylemek mümkündür. Bireyleri engellemek yoluyla performanslarını arttırmak isteyenlerin dikkat edecekleri en önemli husus, her bireyin aynı engele karşı aynı savunma mekanizmasıyla cevap vermeyeceği gerçeğidir.

#### **3.1.6.2.1.2. Amaç Çatışması**

Bireysel düzeyde yaşanan çatışmalardan biri de amaç çatışmasıdır. Amaç çatışması, olumlu ve olumsuz özellikleri bir arada taşıyan bir amacın ya da birbirleriyle rekabet eden iki ya da daha fazla amacın varlığı durumunda ortaya çıkar(14). Görüldüğü gibi hayal kırıklığına bağlı çatışmada tek bir güdü engellenirken, amaç çatışmasında birbirini engelleyen iki ya da daha fazla güdü vardır. Amaç çatışmaları genellikle üç grupta incelenmektedir: Yaklaşma-yaklaşma çatışması, yaklaşma-kaçınma çatışması, kaçınma-kaçınma çatışması.

##### **3.1.6.2.1.2.1. Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması**

Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması; aynı anda ulaşılması mümkün olmayan iki olumlu amaktan birini seçme konusunda bireyin karar vermede zorlandığı durumu ifade eder(56). İki mükemmel iş teklifi alan birinin hangi işi seçeceği konusunda kararsızlığa düşmesi Yaklaşma-Yaklaşma çatışmasına verilebilecek örneklerden biridir.

Günlük hayatta birçok seçim yapma ya da karar verme durumu yaşayan birey karşılaştığı durumlar karşısında sayısız alternatif arasından birini seçmek zorunda kalmaktadır. Sabah kaçta kalkacağı, hangi kıyafeti giyeceği ya da işe hangi vasıta ile gideceği konusunda tercih yapma durumunda olan bireyin yaşadığı bu durumlar, iki olumlu sonuçtan birini seçmek olarak düşünülse de Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması, sonuçları itibarıyla, birey açısından önem arz eden durumlarda yaşanır (eş seçimi, iş



seçimi, yaşam yeri seçimi, yatırım kararı vb.). Bu tür çatışmayı yaşayan birey, karar vermenin kendinde yarattığı gerilimi azaltmak için kendi kişilik, bilgi ve deneyimleri doğrultusunda “Ben Ne İstiyorum” sorusuna en uygun cevabı bulmaya çalışır(63).

Yaklaşma-Yaklaşma tarzındaki amaç çatışmasının birey üzerinde olumsuz etkilerden çok olumlu etkiler yarattığını söyleyebiliriz. Ben ne istiyorum sorusuna cevap vermeye çalışan birey bu sayede kendini daha iyi tanıma fırsatı bulabilecektir. Yine en doğru kararı verebilmek için karar konusu ile ilgili detaylı bir inceleme ve araştırma sürecine giren birey bilgi ve deneyimlerini artırma imkânı da bulabilecektir.

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışmasının olumsuz etkisi ise; bireyin karar aşamasında yaşadığı gerilimdir. Ancak birey karar verme sürecinin sonunda amaçlarından birine ulaşacağından, bu durum onu tatmin edecek ve mutlu kılacaktır. Bununla birlikte Yaklaşma-Yaklaşma tarzında amaç çatışmasının aşağıda açıklanacak olan diğer amaç çatışmalarına nazaran birey üzerinde en az olumsuz etkiye sahip olduğu söylenebilir.

#### **3.1.6.2.1.2.2. Yaklaşma – Kaçınma Çatışması**

Belirli bir amaç ya da alternatfin, birey açısından olumlu ve olumsuz özellikleri bir arada taşınması durumunda görülen bir çatışma türüdür(14).

Maddi açıdan kişiyi rahatlatacak fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamından ve diğer sosyal uğraşılardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışma türünün iyi bir örneği olarak düşünülebilir. Kişi hem bu maddi ödüllere sahip olmak hem de aile ve sosyal yaşantısından taviz vermek istemiyorsa, bu tip bir çatışmayı kuvvetli bir şekilde yaşayacaktır.

Örgütlerde Yaklaşma – Kaçınma türünde bir tercihle karşı karşıya gelmek oldukça sıkıntı yaratır. Yapılan tercihlerin bireylere tecrübe kazandırmasını ve daha

büyük kişilik çatışmalarına karşı bireyde birikim sağlamasına rağmen önemli bir gerginliği de meydana getirir(49).

#### **3.1.6.2.1.2.3. Kaçınma – Kaçınma Çatışması**

Kaçınma – Kaçınma Çatışması, bireyin iki veya daha fazla olumsuz seçenek arasından birini seçme durumunda ortaya çıkar. Bu çatışmanın örgütsel davranış üzerinde fazla etkisi yoktur. Birey iki olumsuz amaçtan hiçbirini seçmeyip durumu olduğu gibi bırakabilir. Eğer birey tercih yapmak zorunda değilse çatışma çabuk çözülür. Fakat bazen birey iki olumsuz amaçla karşı karşıya kalınca amaçları terk etmez veya terk edemez(10). Sevmediği bir işte çalışmasına rağmen işten ayrılması durumunda işsiz ve parasız kalacağını düşünen bir bireyin çatışması kaçınma – kaçınma çatışmasına tipik bir örnektir.

Sonuç olarak üç tür amaç çatışmasının da birey üzerinde bir takım olumsuz sonuçları olmakla birlikte, bireyin yer aldığı biçimsel gruplar açısından yararlı olabileceği de söylenebilir.

#### **3.1.6.2.1.3. Rol Çatışması**

Farklı rollerin ve bunlara ilişkin beklentilerin bireysel düzeyde yol açtığı çatışmalara genel olarak, rol çatışmaları denir. Rol çatışmaları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bireyin rolü konusunda farklı beklenti ve istekler olabilir; bireyin üstlendiği iki ya da daha fazla rol birbiriyle çelişebilir, bireye kapasitesinin üstünde rol yüklenmiş olabilir, birey onayladığı rollerden biri ile özdeşleşebilir ve o rolü başka ortamlara taşıyabilir ya da birey başlangıçta onayladığı bir rolü benimsemeyebilir(25).

Rol çatışmaları, çeşitli bilim adamları tarafından farklı gruplandırmalar içine dahil edilmişlerdir. Ancak, engellenmeden doğan çatışmalar ve amaç çatışmalarında olduğu gibi rol çatışmalarında da, bireylerin kendi kararını verme ve eylem tarzını

seçmede güçlükle karşılaşması söz konusu olduğundan, “Birey İçi Çatışmalar” başlığı altında incelenmesi uygun bulunmuştur(40).

Rol çatışmaları, çeşitli savunma mekanizmalarının kullanılması ve iletişimin kesilmesi gibi tepkilerin bir sonucu olarak, bireyler arası çatışmalara yol açabilmekte ve bu bireyler arası çatışmalar da özellikle bireylerin farklı gruplarda yer almaları durumunda gruplar arası çatışmalara dönüşebilmektedir. Diğer taraftan, gruplar arası çatışmalar da rol çatışmalarına neden olabilmektedir. Örneğin bir firmanın pazarlama bölümünün, çok önemli iki müşterisinden aynı anda ve kısa sürede teslim edilmesi gereken iki sipariş aldığını düşünelim. Müşteriler siparişlerini daha önce aldıkları fiyattan talep etmektedirler. Bu durumda pazarlama müdürü, üretim bölümüne daha fazla çalışmaları için baskı yapabilir. Siparişlerin aynı anda tamamlanması imkânsız olmamakla birlikte çok zordur. Üretim bölümü fazla mesai yaparak siparişleri tamamlama yoluna gidebilir. Ancak fazla mesai, birim maliyetleri arttıracığından siparişlerin eski fiyattan sunulması imkânsız hale gelecektir. Pazarlama müdürünün çelişkili isteklerde bulunması, üretim bölümü ustabaşını zor durumda bırakacaktır. Ustabaşı fazla mesai yapmadan siparişleri tamamlama yoluna gitse, zamanında teslimat gerçekleştiremeyecektir. Fazla mesai yoluna gitse, birim maliyetler artacaktır. Ustabaşı, fazla mesai ücreti ödenmeksizin işçileri çalıştırma yolunu seçerse, işçilerle ustabaşı arasında sorunlar yaşanacaktır. Pazarlama müdürünün çelişkili beklentileri, pazarlama müdürü – müşteri – ustabaşı ve üretim işçileri arasında gerilimin artmasına ve dolayısıyla çatışmalara sebep olabilecektir(40).

#### **3.1.6.2.2. Bireyler Arası Çatışma**

İki ya da daha fazla birey arasındaki çatışmayı ifade eden bireyler arası çatışma, örgütsel ortamda sıkça rastlanan bir çatışma türüdür. Bireyler arası çatışmaların ortaya çıkmasında çeşitli faktörlerin etkisi görülür. Bunların başında

bireysel farklılıklar gelir. Her bireyin kendine özgü amaçları, tutum, değer ve davranışları vardır. Bu hususlardaki uyumsuzluklar, çatışmayı kaçınılmaz kılar. Bireysel özelliklerin yanı sıra, örgüt şartları da bireyler arası çatışmanın kaynağını oluşturabilir. Bunlara örnek olarak, örgüt yapısındaki bozukluklar, konum ve görevlerdeki belirsizlikler, adil olmayan ödül ve teşvik sistemleri ile örgütün kıt kaynakları için yapılan rekabet verilebilir(29).

Bir arada bulunan bireylerin kişilikleri doğrultusunda eğilimleri ve değer yargılarında da farklılıklar olacaktır. Eğitim farklılıkları, duygusal etkenler, çekememezlik, kıskançlık, bireyler arasındaki yükselme ve kendini kabul ettirme duygusu, bireylerin farklı toplumsal kesimden gelmeleri gibi faktörlerde bu sebebi takip eder. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara ve aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya “Bireyler Arası Çatışmalar” çıkacaktır(72). Bireyler arası çatışmaların analizinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi, Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen, Johari Penceresi modelidir(55). Model bireyin öteki örgüt üyeleri ile etkileşim dinamiklerini açıklaması ve bireyler arasında gelişen çatışmaların yorumlanmasına yardımcı olması bakımından oldukça önemlidir.

Modelin dayandığı temel varsayıma göre, bireyin kendisi hakkında bildiği ve bilmediği şeyler vardır. Aynı durum bireyin ilişki içinde bulunduğu kimseler açısından da geçerlidir. Onlarda bireyle ilgili bazı şeyleri bilir, bazı şeyleri ise bilemezler.

Johari Penceresi bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmaların nedenini, bireylerin kendileri ve diğerleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmalarına bağlamıştır. Tüm bu bilinmeyen noktalar, karşılıklı içinde taraflarda, korku, endişe veya gerilim yaratır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak taraflar, birbirlerinin konuşma, davranış ve tutumlarını yanlış yorumlayabilirler.

|                                    |            |                            |                     |
|------------------------------------|------------|----------------------------|---------------------|
|                                    |            | Kişinin Kendisi Tarafından |                     |
|                                    |            | Bilinen                    | Bilinmeyen          |
| Başkaları Tarafından<br>Bilinmeyen | Bilinen    | Açık Bölge<br>(a)          | Kör Bölge<br>(b)    |
|                                    | Bilinmeyen | Gizli Bölge<br>(c)         | Kapalı Bölge<br>(d) |

**Şekil 4:** Johari Penceresi. (Kaynak: Stacey, Ralph, D. **Strategic Management and Organizational Dynamics**. Pitman Publishing Company, London, 1994, s.192.)

Şekilden de görüldüğü gibi model dört bölgeden oluşmaktadır(33):

- Açık Bölge: Bireyin hem kendisi hem de başkaları tarafından bilinen yönlerini ifade eder.
- Kör Bölge: Bireyin kendisinin bilmediği ancak başkaları tarafından bilinen yönlerini kapsar.
- Gizli Bölge: Bireyin kendisi tarafından biline ancak başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerini ifade eder. Birey bazı özelliklerini bilinçli olarak gizleme gereği duyabilir.
- Kapalı Bölge: Bireyin gerek kendisi gerekse başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerini kapsar.

### 3.1.6.2.3. Birey - Grup Çatışması (Grup İçi Çatışmalar)

Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Örneğin; grupça belirlenen üretkenlik

hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp çatışma yaratabilir(62). Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışmaya girecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.

#### **3.1.6.2.4. Gruplar Arası Çatışmalar**

Gruplar arası çatışma, bir örgüt içinde temel görevleri yerine getirmek üzere bir arada buluna ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütsel gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır(23). Gruplar arası çatışmalar, örgütlerde en çok görülen çatışma türüdür.

Örneğin; iki grubun yöneticisi örgüt imkânlarının en iyi nasıl dağıtılacağı konusunda farklı düşüncelere sahip olabilirler.

Gruplar bazı önemli nedenlerden dolayı birbirleri ile çatışmakta olup, bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz(44).

**Kıt Kaynaklar İçin Rekabet;** günümüzde örgütlerin pek çoğu ellerindeki kıt kaynaklarla hayatlarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Örgütlerdeki bu kıt kaynakların, örgüt içindeki gruplar arasındaki dağılımında görülen eşitsizlik, bir problem olmakta ve grupların çatışmasına neden olabilmektedir.

**Birbirine Bağımlı Görevler;** örgüt içinde bulunan iki grubun yapacağı görevler birbirine bağlı ise ve bir grubun görev başarısı, diğer grubun görevini zamanında ve doğru olarak yapmasını gerektiriyorsa çatışma olasılığı artmaktadır. Örgüt içinde bulunan gruplar kendi başlarına bağımsız olarak hareket ederlerse çatışmanın oluşumu kaçınılmaz olur.

**Yetki Belirsizliği;** grupların yetki, görev ve sorumlulukları üzerindeki belirsizlikler çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

**Amaçlardaki Farklılıklar;** grupların farklı amaçlara sahip olması onların birbirleri ile çatışmasına neden olmaktadır.

#### **3.1.6.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar**

Burada bir örgütün kendi dışındaki örgütlerle olan çatışması söz konusudur. Örgütler arası çatışma, rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir iş düzeninde, ekonomik rekabet ile sınırlı kalmak koşulu ile arzulanan bir durumdur. Çünkü örgütler arası çatışmaların, yeni ürün, teknoloji ve hizmetlerin geliştirilmesine, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olduğu kabul edilir(58).

Örgüt içindeki gruplar arası çatışma olgusu, birçok bakımdan örgütler arası çatışmalara benzer. Örgütler arası çatışmaların temelinde de gruplar arası çatışmalara neden olan etkenlerin yattığını söylenebiliriz. Açık sistem anlayışı içinde yer alan örgütlerde tıpkı örgüt içindeki gruplar gibi, kendi dışında bulunan diğer örgütlerle çatışmaya girebilirler(27).

#### **3.1.6.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar**

Hodge ve Anthony bu tür çatışmayı; karşıt amaçlar, görüşler, felsefeler ve eğilimlere sahip iki veya daha fazla bireyin veya grubun bulunması durumu ile tanımlamışlardır(7). Örgütsel yapıdaki hiyerarşik kademeler arasında ortaya çıkan ve genellikle iletişim ya da amaç uyumsuzluğu gibi nedenlerden kaynaklanan bu çatışmalar; yatay çatışma, dikey çatışma ve komuta-kurmay çatışması olarak üçe ayrılır.

##### **3.1.6.3.1. Yatay Çatışma**

Yatay Çatışma, aynı hiyerarşik basamakta yer alan bireyler arasında yaşanan çatışmadır. Örgüt içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler(24).

Yatay çatışmanın temel nedenlerinden biri de, üst basamakların alt basamaklara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayan bölümsel amaçların gerçekleştirilmesi için alt basamaklara baskı yapmaktadır(37). Her bölümdeki çalışanlar, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirini etkilemektedir. Bu etkileşim, bölümler arası rekabeti ortaya çıkararak çatışmaya sebep olabilir. Bu rekabet, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı oluyorsa çatışma olumlu etkisini, amaçların gerçekleştirilmesini zorlaştırıyor ya da geciktiriyorsa çatışma olumsuz etkisini gösteriyor demektir(20).

Aynı düzeyde çalışan bireyler arasında oluşan bu çatışma türünün, bireylerin kendilerine yandaş ya da karşıt olarak belirledikleri diğer bireylerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu da söylemek mümkündür(50).

#### **3.1.6.3.2. Dikey Çatışma**

Dikey Çatışma, örgütün farklı hiyerarşik kademelerindeki birey ve/veya gruplar arasında ortaya çıkan çatışmadır(30). Ast-üst çatışması olarak da nitelendirilen bu tür çatışmaların temelinde, otorite ilişkilerinin yattığı kabul edilir.

Pondy, dikey çatışmanın aşağıdaki durumların varlığı halinde ortaya çıkabileceğini savunmuştur(53):

- Dikey büyüme sonucu örgütteki hiyerarşik kademe sayısının artması ve bunun ast-üst arasındaki iletişimi engellemesi,
- Üstlerin yetkilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmamaları ya da astların böyle algılamaları,
- Astların sadece, işlemlerin alet ve uygulayıcıları olarak görülmeleri ve böylelikle örgütteki pozisyonlarının zayıflatılması.

Dikey çatışmaların bir diğer nedeni de ödüllendirme farklılıklarıdır. Para, saygınlık, güç ve psikolojik doyum sağlayacak görevlerin örgüt içindeki konuma



göre dağıtılması yüzünden ast ve üstler arasında ileride çatışmalara dönüşebilecek gerginlikler yaşanabilir. Bireyin haksızlığa uğradığını düşünmesi, hiyerarşik kademedeki üst basamaklara karşı düşmanca bir tavır takınmasına neden olabilir. Eğer üst yönetim, astların ücret ve saygınlık düzeyi daha yüksek bir konuma geçmesini güçleştirecek kadar katıysa, ilişkilerin gerginleşerek çatışmaya dönüşmesi kaçınılmaz bir hal alabilir(69).

#### **3.1.6.3.3. Komuta - Kurmay Çatışması**

Bu çatışmanın kökeninde komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları yatmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açlarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar, komuta ve kurmay grupları açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerine imkân sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır(71).

Kurmayların tek görevi, komuta yöneticilerine rehberlik ve danışmanlık yolu ile yardımcı olmaktır kurmaylar daha çok teknik bilgi vererek ve önerilerde bulunarak bu görevlerini yerine getirirler. Ancak komuta yöneticileri örgütteki faaliyetin yürütülmesini direkt olarak etkileyen bireylerdir. Kurmay ile komuta yöneticisi arasındaki en önemli fark ise; kurmayın emir verme yetkisinin bulunmamasıdır. Komuta-kurmay çatışmalarının nedenlerinden birisi de; emir komutada otoritenin azaldığı görüşüdür. Komuta yöneticilerinin, kurmay yöneticilerin zamanla kendi işlerini, otorite ve güçlerini ellerinden alacağı görüşüne sahip olmaları, kurmay yöneticilerin ise komuta yöneticilerinin uzman personeli yeterince kullanamadığı ve yetki vermedikleri görüşü çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır. Komuta-kurmay çatışmasını azaltmada; komuta ve kurmay sorumluluklarının açıklığa kavuşması, komuta-kurmay faaliyetlerinin

bütünleştirilmesi, komuta katındaki kişilerin eğitilmesi ve sorunlardan ortak olarak sorumlu tutulması etkili olur(37).

#### **3.1.6.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar**

Bu çatışma türü, kendi içinde dört ayrı çatışmadan oluşmaktadır. Bunlar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalardır.

##### **3.1.6.4.1. Potansiyel Çatışma**

Potansiyel Çatışma, temelde örgütün var oluşuyla ilgilidir. Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilir(24). Çatışmanın ortaya çıkması mevcut potansiyelin çeşitli unsurlarla beslenmesi ya da yön değiştirmesi ile olur. Örgütlerin çoğunda potansiyel çatışmaya sebep olacak koşullar mevcuttur. Örneğin, bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler, çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek olarak verilebilir(62). Bu tip çatışmalar örgütte mevcut olmasına rağmen çoğu zaman hissedilmez.

##### **3.1.6.4.2. Algılanan Çatışma**

Tarafların çatışmaya konu olan olaylar ve durumları algılama düzeyi ile ifade edilebilir. Çatışma bazı durumlarda tarafların birbirlerini yanlış anlaması sonucu da oluşabilir. Algılanan çatışmanın ortaya çıkmasının en önemli nedeni ise taraflar arasındaki iletişimden kaynaklanan sorunlardır(26).

Çatışmanın algılanmasında iki önemli oluşum bulunmaktadır(9). Bu oluşumlardan birincisi Bastırma Mekanizması, ikincisi ise Dikkati Yoğunlaştırma Mekanizması'dır. Bastırma mekanizmasında, bireyler çatışmayı önemsemez veya algılamak istemez, bireyler kendilerine zarar vermeyeceği gerekçesiyle çatışma durumunu tehdit edici olarak görmezler. Bastırma mekanizması örgütsel olmaktan

çok bireysel değerler için söz konusudur. Dikkati yoğunlaştırma mekanizması ise; bireysel değerlerden çok örgütsel davranışla ilgilidir. Örgütler çatışma sırasında dikkatini birkaç çatışma üzerine yoğunlaştırarak bu çatışmalara kısa süreli veya günlük çözümler getirmektedir.

#### **3.1.6.4.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen Çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar, kızgın, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilirler(68). His ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek şekilde bireyselleştirilip bireyselleştirilmeyeceğini etkiler. Bireyselleştirilmemiş durumların problem çözme yoluyla çözümü mümkün olmakla beraber, bireyselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Taraflar arasındaki ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar nihai davranışı etkilemektedir(10). Hissedilen çatışma, potansiyel çatışma kaynakları dışındaki sebeplerden de doğabilmektedir.

#### **3.1.6.4.4. Açık Çatışma**

Açık Çatışma, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin şekli açıkça başkalarına saldırı olmakla birlikte bu durum örgüt kuram ve normlarınca yasak edilmiştir. Bu nedenle açık çatışma genellikle bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltalaması şeklinde görülür(38).

## **3.2.SPOR KURUMLARI VE BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN BU KURUMLAR İLE İLŞKİSİ**

### **3.2.1. Spor Kurumları**

#### **3.2.1.1. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü (GSİM)**

GSİM, 3289 sayılı yasaya tabi, “Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne(GSGM)”(4) bağlı bir kuruluştur. GSGM; Merkez Üniteler, Federasyon Başkanlıkları, illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, İlçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğünden oluşmaktadır. İllerde Vali, İlçelerde Kaymakam aynı zamanda Gençlik ve Spor Başkanıdır. Her ilde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü bulunur. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri; hizmetlerin niteliklerine göre şubeler ve bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları öngörülen kurullardan meydana gelir”(5).

### **3.2.1.2. Lig Heyeti**

#### **3.2.1.2.1. Lig Heyetlerinin Kuruluşu**

**Madde 29-** İlk ve orta öğretim kurumlarının mahallî spor faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek üzere;

a) İl merkezlerinde il lig heyetleri,

b) İlçe merkezlerinde ilçe lig heyetleri (Çeşitli spor branşlarında yarışmaların yapılabileceği kadar tesis, hakem ile en az üç orta dereceli okul bulunan ilçelerde millî eğitim müdürlüklerince uygun görüldüğü takdirde) kurulur(60).

#### **3.2.1.2.2. Lig Heyetlerinin Teşkili**

**Madde 30-** Lig heyetleri; tabîî üyeler ve seçimle gelen üyelerden meydana gelir:

a) Tabîî üyeler,

1) Başkan; millî eğitim müdürü, görevlendireceği millî eğitim müdür yardımcısı yahut şube müdürü,

2) Üye; gençlik ve spor il müdürlüğünün spordan sorumlu şube müdürü, yoksa spor servisi şefi,

b) Seçimle gelen üyeler,

1) Genel sekreter (1 kişi),

2) Sayman (1 kişi),

3) Üye (2-6 kişi),

Bu üyelerden iki kişi okulların faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak üzere ilkokulları temsilen gelen üyelerden seçilir.

Asıl üyeler dışında yeteri kadar yedek üye seçilir. Birden fazla merkez ilçenin bulunduğu büyük illerde (Ankara, İstanbul v.b.) asıl ve yedek üyelerin seçiminde denge sağlanır. İhtiyaç duyulan merkezlerde üye sayısı artırılabilir (60)

### **3.2.1.2.3. Lig Heyetinin Toplanması**

**Madde 31-** Lig temsilciler kurulunun seçtiği asıl üyeler en kısa zamanda tabî üyelerle toplanarak aralarında seçim ve görev bölümü yaparlar.

Lig heyetleri normal olarak haftada bir defa toplanır. Ayrıca, lig heyeti başkanı veya üyelerin 1/3'ünün başkanlığa yapacağı yazılı istek üzerine olağanüstü de toplanabilir.

Kararlar üye tam sayısının çoğunluğu ile kesinleşir. Oyların eşitliği halinde başkanın bulunduğu tarafın görüşü kabul edilir.

Lig Heyeti Toplantılarına Katılmayan Görevli Öğretmenlere Yapılacak İşlem:  
**Madde 32-** Öğretim yılı içinde okul spor kolları ve okullar arası mahallî spor faaliyetleri ile ilgili toplantıya katılmayan görevli öğretmenler, okullarda, yapılan öğretmenler kurulu toplantısına katılmayan öğretmenler gibi işlem görürler (60).

### **3.2.1.2.4. Lig Heyetlerinin Görev ve Yetkileri**

**Madde 33-** Lig heyetlerinin grev ve yetkileri şunlardır:

a) Bakanlık tarafından gönderilen program ve genelgelere uygun olarak yarışma çeşitlerini bilirler, gerekli görüldüğünde kategorileri kümelere ayırır ve yıllık çalışma programı hazırlar.

b) Okulların öğretim yılına başladığı tarihi izleyen 30 gün içinde il lig heyeti üyeleri ile gençlik ve spor il müdürlüğünün temsilen şube müdürü (yoksa servis şefi) ve ilçe lig heyetlerinden birer temsilci, millî eğitim müdürünün daveti ile il merkezinde toplanırlar. Bu toplantıda kategori ve branşlara göre ilçe ve il merkezinden yarışmalara katılacak okul sayıları göz önünde bulundurularak il birinciliklerinin statülerini hazırlar. Lig heyetleri bu statüye göre yarışma programlarını düzenler.

c) Düzenlenen bu programlar esas alınarak branş ve kategorilere göre yapılacak faaliyetleri her yıl en geç 1 Kasım'a kadar bakanlığa bildirir.

d) Yarışmaların gün, yer ve saatlerini okullara telefon ve yazı ile vaktinden önce haber verir.

e) Hakemlerin, saha komiserlerinin ve lig görevlilerinin raporlarını hafta içinde inceler, yarışmaların bitiminde branşlara ait sonuçları tescil eder, ilgili okullara duyurur ve Bakanlığa bildirmek üzere millî eğitim müdürlüğüne gönderir.

f) Kaçınılmaz sebeplerle yapılamayacağı anlaşılan yarışmaları, ilgili branş müsabaka yönetmeliği hükümlerine göre erteler. Ertelenen yarışmaların yerini, gününü ve saatini ilgililere bildirir.

g) Yarışmalar için gerekli müsabaka amirinin, saha komiserinin, sağlık personeli ve diğer görevlilerin gençlik ve spor il müdürlükleri ile iş birliği yaparak tayinlerini sağlar.

h) Yarışma programı tamamlandıktan sonra alınan teknik sonuçlara göre yarışmalara katılan spor kollarının derecelerini ilân eder ve ödülleri verir.

i) Okullar arası yarışmalarda disipline ilişkin olaylarda, ilgililer hakkında gerekli soruşturmayı yapar ve belgeleri doğrudan il ceza kuruluna iletilmek üzere gençlik ve spor il müdürlüğüne tedbirli veya tedbirsiz gönderir (Tedbir koyma yetkisi lig heyeti başkanına aittir).

j) Okullar arası yarışmalardan önce, yarışmalar süresince sonunda çıkabilecek idarî ve teknik hususlarla ilgili spor başkanının müsabaka yönetmeliği ve oyun kuralları hükümlerine göre gerekli kararları alır.

k) Hakemlerin ve diğer görevlilerin raporlarında belirtmesine dahi yarışmalardan önce, yarışmalar esnasında ve sonunda eğitim amaçlarına, okul sporunun anlam ve özüne uygun olmayan disiplin olayları hakkında konuya ilişkin soruşturma yaparak okul takımları hakkında gerekli önlemleri alır, sonucu tedbirli veya tedbirsiz olarak ilgili kuruluşa iletir.

- l) Yıllık bütçeyi hazırlar, harcanması konusunda gerekli kararları alır.
- m) Yarışmalar için, lig heyeti görevlisini seçer. Lig heyeti görevlisi, yarışmalarda göreve gelmeyen, görev yapmayan öğretmenleri ve diğer görevlileri belirler. İzleyici öğrenci ve görevli öğretmenlerin eğitim amaçları dışına çıkan davranışlarına karşı gerekli uyarıda bulunur ve önlemleri alır, görevlendirildiği yarışmalar hakkında lig heyetine rapor verir.
- n) Grup, yarı final ve Türkiye birinciliği yarışmaları ile gelişim ve hazırlık kamplarına katılacak sporcu ve yöneticilerin belgelerini kontrol eder, uygun olmayanların bu faaliyetlere katılmalarını önler.
- o) Okullar arası yarışmalarda il ve ilçeyi temsil edecek sporcu, takım ve yöneticileri seçer ve bu konuda gerekli işlemleri yapar.
- p) Okullar arası yarışmalarda, cezalı bulunan sporcu, yönetici, antrenör ve takımların yarışmaya katılmalarını önler.
- r) Uluslar arası yarışmalara katılacak yönetici ve antrenörlerin seçimini yapar.
- s) Çalışmalarıyla ilgili istatistiki bilgileri derler. Bakanlığın genel plânlaması ve gelişimi çalışmalarına esas olacak biçimde değerlendirir ve her yıl Temmuz ayı içerisinde Bakanlığa gönderilmesini sağlar (60).



### **3.2.1.2.5. Lig Heyetinin Tutacağı Defterler ve Dosyalar**

**Madde34-** Lig heyeti; aşağıdaki defter ve dosyaları tutar;

- a) Karar defteri,
- b) Gelir - gider ve kasa defteri,
- c) Yoğaltım defteri,
- d) Yarışma sonuçları kayıt defteri,
- e) Spor kolu gelirlerini toplamak için kopyalı, seri numaralı ve mühürlü

makbuz,

- f) Fatura ve senet dosyası,
- g) Bakanlığa gönderilen sonuçlar dosyası,
- h) Yarışma fikstürleri dosyası,
- i) Lisans işlemleri dosyası,
- j) Spor faaliyetleriyle ilgili istatistikî bilgiler dosyası (59).

### **3.2.1.2.6. Lig Temsilciler Kurulu**

#### **3.2.1.2.6.1.Lig Temsilciler Kurulunun Teşkili**

**Madde35-** Lig temsilciler kurulu; Lig heyeti başkanı ve okul spor kolları başkanları ile gençlik ve spor il müdürlüğü temsilcilerinden oluşur.

#### **3.2.1.2.6.2.Lig Temsilciler Kurulunun Toplanması**

**Madde36-** Lig temsilciler kurulu; millî eğitim müdürlüklerinin çağrısı üzerine okulların öğretim yılına başladığı tarihi izleyen 25 gün içinde toplanır. Toplantı, lig heyeti başkanı başkanlığında, üyelerin kendi aralarında seçecekleri bir başkan yardımcısı bir veya iki sekreterle yönetilir. Temsilciler kurulu bir defa toplanır. Ayrıca, gereken hallerde başkanın daveti veya üyelerin 1/3' ünün yazılı isteği üzerine olağanüstü de toplanabilir.

### **3.2.1.2.6.3. Lig Temsilciler Kurulunun Görevleri**

**Madde 37-** Lig temsilciler kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Lig heyeti tarafından hazırlanan bir önceki öğretim yılına ait çalışma raporunu inceler, rapor hakkında görüşlerini bildirir.
- b) Lig heyetinin tabî üyeleri dışındaki asıl ve yedek üyelerini seçer.
- c) Yeni öğretim yılı faaliyetlerini plânlar.

### **2.1.2.7. Bütçe**

**Madde 38-** Lig heyetinin yıllık bütçesi, bir öğretim yılı içinde düzenlenir. Lig heyetinin gelirleri T.C. Merkez Bankasında, Merkez Bankasının şubesi bulunmayan yerlerde T.C. Ziraat Bankasında saklanır. Paralar bankadan lig heyeti başkanı ve saymanın imzalarıyla çekilir. Yapılması gerekli harcamalar için kasada memur aylıklarına uygulanan maaş kat sayısı x 100 TL - kadar para bulundurulabilir. Bütçeden yeni öğretim yılı başında yarışmaları başlatacak kadar yedek akçe ayrılır.

Lig heyetinin gelir kaynakları şunlardır:

- 1) Lig heyetinin düzenlediği yarışmalara katılan okulların bir öğretim yılı hesabıyla, katılacağı her branş ve kategori için lig heyetince belirlenen miktardan az olmamak üzere ödediği ödentiler,
- 2) Okullar arası özel yarışmalarda izleyici ve öğrencilerin ödediği giriş ücretleri,
- 3) Mahallî kuruluşlardan sağlanacak yardımlar (özel ve resmî),
- 4) Diğer gelirler.

Lig heyetinin giderleri şunlardır:

- 1) Spor faaliyetlerinin gerektirdiği çeşitli malzeme giderleri,
- 2) Derece alacak takım ve sporculara verilecek ödül giderleri,
- 3) Basılı evrak ve kırtasiye giderleri,
- 4) Çeşitli harcamalar.

Lig heyetinin genel bütçe ile ilgisi:

- 1) Okullar arsası yarışmaların saha kirası ile hakem ve personel giderleri genel bütçeden karşılanır.
- 2) Okullar arası yarışmalardan elde edilen gelirler, yarışmaların her türlü giderleri, Bakanlıkça gönderilen ödeneklere hazinece karşılandığı için hazineye gönderilir (60).

### **3.2.1.3. Spor Kulüpleri**

Spor kulüpleri, belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler, sözleşmeler, vb.), üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye vb.), gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır. (18). Spor kulüpleri, sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği yerler olarak, sporculara sporu bilimsel olarak öğreten ve uygulatan tüzel kişilerdir. Spor kulüpleri, dernek ve şirket olmak üzere iki farklı tüzel kişiliğe sahiptirler. Dernekler kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşılık, şirketler tamamen kâr amacına yönelik tüzel kişilerdir (19).

### **3.2.1.4. Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu (ASKF)**

ASKF'ler gücünü kendi illerindeki spor kulüplerinden almaktadır. İllerdeki spor kulüpleri, kendi genel kurullarında seçtikleri ASKF delegeleri ile kendi illerindeki üst birliklerinin yöneticilerini belirlemektedirler. ASKF'ler de, her iki yılda bir yaptıkları Genel Kurullarıyla, kendisini seçen spor kulüplerine hesap vermektedir. Demokrasinin son derece sağlıklı uygulandığı bu sistemde, herkesin seçme ve seçilme hakkı bulunmaktadır. Tamamen gönüllü insanlardan oluşan ASKF

yöneticileri, görev aldıkları süre içinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlerimiz ile birlikte illerindeki sporun ilerlemesi uğraşını vermektedirler. Gönüllü kuruluş olmanın avantajıyla, illerindeki Vali, Belediye Başkanı ile diğer kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği içinde, spor adına güzel şeyler üretmek çabasındadırlar(3).

3813 sayılı yasa ile özerk olan Türkiye Futbol Federasyonu ile yapılan işbirliği sonucu, futbol lisanslarının çıkartılması, vize ve kulüp değiştirme işlemleri ASKF'ler tarafından yapılmaktadır. ASKF'ler İl Tertip Komitelerinde, İl Disiplin ve İl Hakem Kurullarında temsil edilmektedir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı branşların il temsilciliklerinde görev alan, bir çok ASKF yöneticisi bulunmaktadır. ASKF'ler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne (GSGM) bağlı spor branşlarının ve Türkiye Futbol Federasyonu'nun kulüp tescilinde ilgili kurumların yöneticileri ile birlikte, tescil işlemlerini yapmaktadırlar. ASKF'ler, Valiliklerinin katkıları ile, İl Özel İdarelerinden ve Belediye Başkanlarının katkıları ile, Belediye bütçesinden tüm amatör kulüplere dağıtılmak üzere malzeme yardımı almakta, yeni spor tesislerinin yapımı için çabalar göstermektedir. Özellikle Belediye Başkanları ile birlikte yeni spor tesisi yapma konusunda son derece başarılı olan ASKF'ler bulunmaktadır. ASKF'ler, kendi illerinin spor ailesinin öncüsü olan Gençlik ve Spor İl Müdürleri, spor il temsilcileri, spor taban birlikleri ve diğer kuruluşlarla birlikte sporumuza büyük hizmetler vermektedirler(3).

### 3.2.2. Beden Eğitimi Öğretmenleri ve Spor Kurumları ile İlişkisi

Cumhuriyetimizin kurucusu Atatürk'ün de belirttiği gibi; yeni nesiller öğretmenlerimizin ellerinde şekillenecektir. Öyle ise spor alanındaki bu kültürel yapıyı da okullarımızda öğrencilerimize ve gelecek nesillerimize aktaracak olanlar kuşkusuz Beden Eğitimi Öğretmenleridir.

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği; okul öncesi ilk ve orta öğretim kurumlarının Beden Eğitimi ve Spor dersleriyle, okul içi ve okul dışı etkinliklerine ait eğitim, öğretim, yönetim ve yönlendirme görevlerini yerine getirmekle yükümlü, özel bir ihtisas mesleğidir(47).

Beden Eğitimi dersleri ile; amaçlarında da görüleceği gibi, genel eğitimin bir tamamlayıcısı ve parçası olarak yarar sağlamakla beraber, ülke sporuna çok yüksek potansiyel ve uygun yaş gruplarıyla, taban ve kaynaklık yapacak şekilde çeşitli spor branşlarına yönlendirme çalışmaları da yapılmaktadır. O halde, okullardaki Beden Eğitimi öğretmenlerinin sadece Beden Eğitimi derslerini okutan bir kişi olarak görülmemesi gerekir. Çünkü öğrencilerin ders dışı sportif faaliyetlere çekilmeleri suretiyle ülke sporunun alt yapısının oluşturulması ve bu oluşumun en önemli uygulayıcıları olması bakımından kuşkusuz Beden Eğitimi öğretmenleri önemli bir yer tutmaktadırlar (35).

Beden Eğitimi öğretmenleri branşları gereği birçok kurumla ilişki içerisinde. Bu kurumların başında elbette spor kurumları gelmektedir. Yukarıda bahsetmiş olduğumuz spor kurumları beden eğitimi öğretmenlerinin en çok ilişkide olduğu spor kurumlarıdır. Bu kurumlar ile ilişki de bulunurken elbette bazı sorunlar yaşanmakta ve çatışma meydana gelmektedir. Bu çatışmaların sebepleri ayrı bir çalışma konusu olmakla beraber, en çok bilinen çatışma konuları şunlardır: Tesis yetersizliği, malzeme yetersizliği, ödenekler, maç tarihleri vb. Bu çalışmada, işte bu

sebeplerden dolayı yaşanan çatışmalar incelenmiş, kıdem ve çatışma yaşanan spor kurumları değişkenine göre değerlendirmeler yapılmıştır.

#### 4. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmada, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Kurumları ile Çatışma Düzeyleri araştırılmıştır. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla, Survey-Tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni, Elazığ ilindeki Beden Eğitimi Öğretmenleridir. Araştırmanın örneklemi ise, evrenin tamamıdır.

Tarama modeli ile yürütülen bu çalışmada, araştırmanın verilerini toplamak amacıyla, Elazığ ilindeki Beden Eğitimi Öğretmenleri ile ön görüşmeler yapılmış, Spor Kurumları ile çatışma nedenleri, çatışma konuları ve çatışma davranışları ile ilgili mevcut durum ve problemler tespit edilmiştir.

Araştırmada Holton ve Holton (1993) tarafından geliştirilen ve Karip (36) tarafından uyarlanan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır”. Anket; sırası ile, Çatışma Konuları, Çatışma Nedenleri ve Çatışma Davranışları olmak üzere, 3 bölümden oluşturulmuştur( EK.1). Ayrıca, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği; entegrasyon, kaçınma, hükmetme, uzlaşma ve uyma adı altında 5 alt ölçekten meydana gelmektedir.

Hazırlanan anketler ile, Elazığ ilinde 25 Beden Eğitimi Öğretmenine ön anket uygulaması yapılmıştır. Uygulama sonunda, anlaşılmayan sorular düzeltilip ayıklanarak, uzman görüşleri de alınarak, nihai anket soruları oluşturulmuştur.

Anketler; 2005-2006 Eğitim-Öğretim yılı başında yapılan, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin hazır bulunduğu, Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü Lig Heyeti toplantısında, 100 Beden Eğitimi Öğretmenine, araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Toplantıya katılamayan 35 Beden Eğitimi Öğretmenine ulaşılarak, anketlerin doldurulması sağlanmıştır.

Doldurulan anketler, araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Anketlerin geri d6nüşünden itibaren, eksik veya hatalı doldurulanlar ayıklanarak, toplam 123 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Değerlendirme sonunda, fakt6r y6k değeri d6şük çıkan maddeler elendikten sonra, yeniden yapılan hesaplamada; atışma Konuları ile ilgili anket sorularının Crombach Alpha g6venlik katsayısı 0,84, atışma Nedenleri ile ilgili anket sorularının Crombach Alpha g6venlik katsayısı 0,93 ve atışma Davranışları ile ilgili anket sorularının Crombach Alpha g6venlik katsayısı da 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Ankette yer alan maddeler; 1. Pek az (1,00-1,80), 2. Az (1,81-2,60), 3. Orta (2,61-3,40), 4. Çok (3,41-4,20) ve 5. Pek çok (4,21-5,00) şeklinde derecelendirilmiştir.

#### **4.1. Verilerin Analizi**

Beden Eğitimi 6ęretmenlerinin Spor Kurumları ile atışma D6zeyleri hakkındaki g6rüşleri, değişkenler dikkate alınmadan aritmetik ortalama ve standart sapma ile yorumlanmıştır. 6ęretmen g6rüşlerinin, değişkenler dikkate alınarak farklılığın analizinde, Kruskal-Wallis Varyans Analizi ve devamında Posthoc olarak Tamhane Testi kullanılmıştır.

Veriler 6z6mlenirken, y6zde, frekans ve korelasyon kullanılmıştır. Veriler 6l6mle elde edilmediği için, Nonparametrik Test kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek için de, Spearman Rank korelasyon testi kullanılmıştır. İstatistik analizlerin yapımında, SPSS 12.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır.



## 5. BULGULAR

### Anketi Cevaplayanlara İlişkin Kişisel Bulgular

**Tablo 2. Yaş Dağılımı.**

| Yaş           | f          | %          |
|---------------|------------|------------|
| 20-24 arası   | 3          | 2.4        |
| 25-30 arası   | 57         | 46.3       |
| 31-35 arası   | 51         | 41.5       |
| 36-40 arası   | 12         | 9.8        |
| 40 ve üzeri   | 0          | 0          |
| <b>TOPLAM</b> | <b>123</b> | <b>100</b> |

F: Frekans, Yüzde: %

Tablo 2’de, ankete katılan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, %46.3’ünün 25–30, %41.5’inin 31-35, %9.8’inin 36-40 ve %2.4’ünün 20–24 yaş arasında oldukları görülmektedir.

Buna göre ankete katılan öğretmenlerin, yaklaşık %90’ının 25 yaşın üzerindeki kişilerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3. Cinsiyet Dağılımı.**

| Cinsiyet      | f          | %            |
|---------------|------------|--------------|
| Bay           | 90         | 73.2         |
| Bayan         | 33         | 26.8         |
| <b>TOPLAM</b> | <b>123</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3’de, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, %73.2’sinin erkek, %26.8’inin de bayanlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımı.**

| <b>Eğitim Durumu</b> | <b>f</b>   | <b>%</b>   |
|----------------------|------------|------------|
| Lisans               | 111        | 90.2       |
| Yüksek Lisans        | 12         | 9.8        |
| <b>TOPLAM</b>        | <b>123</b> | <b>100</b> |

Tablo 4’de, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin %90.2’sinin lisans ve %9.8’inin ise yüksek lisans eğitimi aldıkları görülmektedir.

**Tablo 5. Kıdem Durumu Dağılımı.**

| <b>Kıdem</b>    | <b>f</b>   | <b>%</b>   |
|-----------------|------------|------------|
| 1-5 yıl         | 60         | 48.8       |
| 6-10 yıl        | 48         | 39.0       |
| 11 yıl ve üzeri | 15         | 12.2       |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>123</b> | <b>100</b> |

Tablo 5’de, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, %48.8’inin 1-5 yıl, %39’unun 6-10 yıl ve %12.2’sinin 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 6. Haftalık Ders Saati.**

| <b>Haftalık Ders saati</b> | <b>f</b>   | <b>%</b>   |
|----------------------------|------------|------------|
| 10-15 saat                 | 3          | 2.4        |
| 16-20 saat                 | 39         | 31.7       |
| 21-25 saat                 | 36         | 29.3       |
| 26-30 saat                 | 45         | 36.6       |
| <b>TOPLAM</b>              | <b>123</b> | <b>100</b> |

Tablo 6’da Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, %36.6’sının haftada 26-30 saat, %31.7’sinin haftada 16-20 saat, %29.3’ünün haftada 21-25 saat ve %2.4’ünün ise haftada 10–15 saat derse girdikleri görülmektedir. Buna göre, ankete katılan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, neredeyse tamamına yakının haftada 16 saat ve üzerinde derse girdikleri görülmektedir.

**Tablo 7. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Türleri.**

| <b>Çalıştığınız Okul</b> | <b>f</b>   | <b>%</b>   |
|--------------------------|------------|------------|
| İlköğretim 1. kademe     | 3          | 2.4        |
| İlköğretim 2. kademe     | 81         | 65.9       |
| Lise                     | 36         | 29.3       |
| Özel okul                | 3          | 2.4        |
| <b>TOPLAM</b>            | <b>123</b> | <b>100</b> |

Tablo 7’de, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin %65.9’unun ilköğretim 2. kademe de, %29.3’ünün lisede, %2.4’ünün ilköğretim 1.kademe de , ve %2.4’ünün de özel okullarda çalıştığı görülmektedir. Buna göre, ankete katılan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin %65.9 gibi büyük bir çoğunluğunun ilköğretim 2. kademe de çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 8. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Çatışma Konularının Dağılımı**

| Çatışma Konuları                          | Düzye Dağılım | Pekçok | Çok  | Orta | Az   | Pekaz | TOPLAM     | $\bar{X}$ | S    |
|-------------------------------------------|---------------|--------|------|------|------|-------|------------|-----------|------|
| 1-Görev dağılımı                          | %             | 7.3    | 22.0 | 39.0 | 22.0 | 9.8   | <b>100</b> | 2.95      | 1.06 |
|                                           | f             | 9      | 27   | 48   | 27   | 12    | <b>123</b> |           |      |
| 2-Parasal konular                         | %             | 17.1   | 14.6 | 39.0 | 17.1 | 12.2  | <b>100</b> | 3.07      | 1.22 |
|                                           | f             | 21     | 18   | 48   | 21   | 15    | <b>123</b> |           |      |
| 3-Sınıf içi spor faaliyetleri             | %             | 4.9    | 19.5 | 24.4 | 39.0 | 12.2  | <b>100</b> | 2.65      | 1.07 |
|                                           | f             | 6      | 24   | 30   | 48   | 15    | <b>123</b> |           |      |
| 4-Sınıf dışı organizasyonlar              | %             | 7.3    | 26.8 | 29.3 | 26.8 | 9.8   | <b>100</b> | 2.95      | 1.10 |
|                                           | f             | 9      | 33   | 36   | 33   | 12    | <b>123</b> |           |      |
| 5-Değerlendirme, ödül ve ceza             | %             | 7.3    | 24.4 | 36.6 | 14.6 | 17.1  | <b>100</b> | 2.90      | 1.16 |
|                                           | f             | 9      | 30   | 45   | 18   | 21    | <b>123</b> |           |      |
| 6-Güç ve yetkinin kullanımı               | %             | 12.2   | 24.4 | 29.3 | 24.4 | 9.8   | <b>100</b> | 3.04      | 1.17 |
|                                           | f             | 15     | 30   | 36   | 30   | 12    | <b>123</b> |           |      |
| 7-Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma  | %             | 2.4    | 14.6 | 14.6 | 24.4 | 43.9  | <b>100</b> | 2.07      | 1.18 |
|                                           | f             | 3      | 18   | 18   | 30   | 54    | <b>123</b> |           |      |
| 8-Politik konular                         | %             | 2.4    | 12.2 | 17.1 | 34.1 | 34.1  | <b>100</b> | 2.14      | 1.09 |
|                                           | f             | 3      | 15   | 21   | 42   | 42    | <b>123</b> |           |      |
| 9-Olumsuz bireysel tutumlar               | %             | 2.4    | 22.0 | 24.4 | 36.6 | 14.6  | <b>100</b> | 2.60      | 1.06 |
|                                           | f             | 3      | 27   | 30   | 45   | 18    | <b>123</b> |           |      |
| 10-Mevzuatla ilgili konular               | %             | 4.9    | 22.0 | 34.1 | 22.0 | 17.1  | <b>100</b> | 2.75      | 1.12 |
|                                           | f             | 6      | 27   | 42   | 27   | 21    | <b>123</b> |           |      |
| 11-Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler | %             | 4.9    | 24.4 | 41.5 | 19.5 | 9.8   | <b>100</b> | 2.95      | 1.01 |
|                                           | f             | 6      | 30   | 51   | 24   | 12    | <b>123</b> |           |      |
| 12-Personel davranışları                  | %             | 4.9    | 9.8  | 46.3 | 22.0 | 17.1  | <b>100</b> | 2.63      | 1.03 |
|                                           | f             | 6      | 12   | 57   | 27   | 21    | <b>123</b> |           |      |
| 13-Kılık-kıyafet                          | %             | 4.9    | 14.6 | 19.5 | 26.8 | 34.1  | <b>100</b> | 2.29      | 1.21 |
|                                           | f             | 6      | 18   | 24   | 33   | 42    | <b>123</b> |           |      |
| 14-Görevlendirme                          | %             | 4.9    | 14.6 | 43.9 | 14.6 | 22.0  | <b>100</b> | 2.65      | 1.12 |
|                                           | f             | 6      | 18   | 54   | 18   | 27    | <b>123</b> |           |      |
| 15-Kaynak dağılımı                        | %             | 7.3    | 19.5 | 36.6 | 24.4 | 12.2  | <b>100</b> | 2.85      | 1.09 |
|                                           | f             | 9      | 24   | 45   | 30   | 15    | <b>123</b> |           |      |

Tablo 8’de; beden eğitimi öğretmenlerinin yaşadıkları çatışma konularından bahsedilmiştir. Madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15’e bakıldığında, sırasıyla; “görev dağılımı”, “parasal konular”, “sınıf içi sportif faaliyetler”, “değerlendirme, ödül ve ceza”, “güç ve yetkinin kullanımı”, “mevzuatla ilgili konular”, “eğitim-öğretimi destekleyici hizmetler”, “personel davranışları”, “görevlendirme” ve “kaynak dağılımı” konularında “orta” düzeyde çatışma yaşandığı görülmektedir. Madde 7, 8, 9 ve 13 de ise sırasıyla; “geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma”, “politik konular”, “olumsuz bireysel tutumlar” ve “kılık-kıyafet” konularında “az” düzeyde çatışma yaşandığı görülmektedir.

**Tablo 9. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Çatışma Nedenlerinin Dağılımı**

| Çatışma Konuları                            | Düzy<br>Dağılım | Pekçok | Çok  | Orta | Az   | Pekaz | TOPLAM     | $\bar{X}$ | S    |
|---------------------------------------------|-----------------|--------|------|------|------|-------|------------|-----------|------|
| 1-Yetersizlik-bilgisizlik                   | %               | 14.6   | 14.6 | 26.8 | 24.4 | 19.5  | <b>100</b> | 2.80      | 1.31 |
|                                             | f               | 18     | 18   | 33   | 30   | 24    | <b>123</b> |           |      |
| 2-Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları     | %               | 14.6   | 24.4 | 26.8 | 17.1 | 17.1  | <b>100</b> | 3.02      | 1.30 |
|                                             | f               | 18     | 30   | 33   | 21   | 21    | <b>123</b> |           |      |
| 3-Baskı, kendini kanıtlama çabası           | %               | 22.0   | 22.0 | 17.1 | 19.5 | 19.5  | <b>100</b> | 3.07      | 1.44 |
|                                             | f               | 27     | 27   | 21   | 24   | 24    | <b>123</b> |           |      |
| 4-İletişim yetersizliği ya da bozukluğu     | %               | 26.8   | 22.0 | 19.5 | 24.4 | 7.3   | <b>100</b> | 3.36      | 1.30 |
|                                             | f               | 33     | 27   | 24   | 30   | 9     | <b>123</b> |           |      |
| 5-Taraflı davranma                          | %               | 24     | 26.8 | 19.5 | 22.0 | 12.2  | <b>100</b> | 3.19      | 1.31 |
|                                             | f               | 19.5   | 33   | 24   | 27   | 15    | <b>123</b> |           |      |
| 6-Politik farklılıklar                      | %               | 7.3    | 19.5 | 12.2 | 22.0 | 39.0  | <b>100</b> | 2.34      | 1.36 |
|                                             | f               | 9      | 24   | 15   | 27   | 48    | <b>123</b> |           |      |
| 7-Yasal olmayan, ya-salara uymayan talepler | %               | 7.3    | 12.2 | 17.1 | 22.0 | 41.5  | <b>100</b> | 2.21      | 1.30 |
|                                             | f               | 9      | 15   | 21   | 27   | 51    | <b>123</b> |           |      |
| 8-Fiziki kaynak ve mekân yetersizliği       | %               | 51.2   | 19.5 | 19.5 | 4.9  | 4.9   | <b>100</b> | 4.07      | 1.16 |
|                                             | f               | 63     | 24   | 24   | 6    | 6     | <b>123</b> |           |      |
| 9-Bireysel sorunlar                         | %               | 9.8    | 14.6 | 39.0 | 22.0 | 14.6  | <b>100</b> | 2.82      | 1.15 |
|                                             | f               | 12     | 18   | 48   | 27   | 18    | <b>123</b> |           |      |
| 10-Rekabet ve kıskançlık                    | %               | 12.2   | 31.7 | 31.7 | 7.3  | 17.1  | <b>100</b> | 3.14      | 1.24 |
|                                             | f               | 15     | 39   | 39   | 9    | 21    | <b>123</b> |           |      |
| 11-İşi hafife alma ve savsaklama            | %               | 9.8    | 22.0 | 29.3 | 17.1 | 22.0  | <b>100</b> | 2.80      | 1.27 |
|                                             | f               | 12     | 27   | 36   | 21   | 27    | <b>123</b> |           |      |
| 12-Çıkarıcılık                              | %               | 9.8    | 19.5 | 39.0 | 12.2 | 19.5  | <b>100</b> | 2.87      | 1.21 |
|                                             | f               | 12     | 24   | 48   | 15   | 24    | <b>123</b> |           |      |
| 13-Görev ve yetkileri bilmeme               | %               | 14.6   | 22.0 | 34.1 | 9.8  | 19.5  | <b>100</b> | 3.02      | 1.30 |
|                                             | f               | 18     | 27   | 42   | 12   | 24    | <b>123</b> |           |      |
| 14-Değer verilmediği duygusu                | %               | 14.6   | 24.4 | 22.0 | 26.8 | 12.2  | <b>100</b> | 3.02      | 1.26 |
|                                             | f               | 18     | 30   | 27   | 33   | 15    | <b>123</b> |           |      |
| 15-Görevi yerine getirememe                 | %               | 2.4    | 14.6 | 29.3 | 19.5 | 34.1  | <b>100</b> | 2.31      | 1.16 |
|                                             | f               | 3      | 18   | 36   | 24   | 42    | <b>123</b> |           |      |
| 16-Haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı  | %               | -      | 31.7 | 29.3 | 29.3 | 9.8   | <b>100</b> | 2.82      | 0.98 |
|                                             | f               | -      | 39   | 36   | 36   | 12    | <b>123</b> |           |      |
| 17-Ücret                                    | %               | 19.5   | 12.2 | 24.4 | 24.4 | 19.5  | <b>100</b> | 2.87      | 1.38 |
|                                             | f               | 24     | 15   | 30   | 30   | 24    | <b>123</b> |           |      |
| 18-Nedeni yok                               | %               | 12.2   | 4.9  | 24.4 | 31.7 | 26.8  | <b>100</b> | 2.43      | 1.27 |
|                                             | f               | 15     | 6    | 30   | 39   | 33    | <b>123</b> |           |      |
| 19-Asılsız suçlama                          | %               | 4.9    | 4.9  | 29.3 | 26.8 | 34.1  | <b>100</b> | 2.19      | 1.11 |
|                                             | f               | 6      | 6    | 36   | 33   | 42    | <b>123</b> |           |      |
| 20-Saygısızlık                              | %               | 4.9    | 7.3  | 26.8 | 26.8 | 34.1  | <b>100</b> | 2.21      | 1.14 |
|                                             | f               | 6      | 9    | 33   | 33   | 42    | <b>123</b> |           |      |
| 21-Gücü test etme                           | %               | 7.3    | 7.3  | 34.1 | 22.0 | 29.3  | <b>100</b> | 2.41      | 1.19 |
|                                             | f               | 9      | 9    | 42   | 27   | 36    | <b>123</b> |           |      |

Tablo 9’da; beden eğitimi öğretmenlerinin yaşadıkları çatışma nedenlerinden bahsedilmiştir. “Fiziki mekân ve kaynak yetersizliği” konusu üst düzey olan “çok” derecesiyle benimsenen çatışma nedenidir. Bunun yanında sırasıyla; “yetersizlik-bilgisizlik”, “bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları”, “baskı, kendini kanıtlama çabası”, “iletişim yetersizliği ya da bozukluğu”, “tarafı davranma”, “bireysel sorunlar”, “rekabet ve kıskançlık”, “iş hafife alma ve savsaklama”, “çıkarıcılık”, “görev ve yetkileri bilmeme”, “değer verilmediği duygusu”, “haklılık, doğruluk ve hatasızlık

algısı” ve “ücret” gibi nedenler ise orta düzey olan “orta” derecesiyle benimsenen çatışma nedenleridir. Ayrıca, “politik farklılıklar”, “yasal olmayan, yasalara uymayan talepler”, “görevi yerine getirememe”, “asılsız suçlama”, “gücü test etme” ve “saygısızlık” gibi nedenler de alt düzey olan “az” derecesiyle benimsenen çatışma nedenleridir.

**Tablo 10. Çatışma Davranışları Ölçeği**

| Çatışma Davranışları Ölçeği                                                                        | Düzye Dağılım | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç Katılmıyorum | TOPLAM | $\bar{X}$ | S    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-------------|------------|--------------|------------------|--------|-----------|------|
| 1-Bir sorunun çözülmesinde sorumluluğun başkalarında olmasından hoşlanırım.                        | %             | 7.3                 | 7.3         | 4.9        | 51.2         | 29.3             | 100    | 2.12      | 1.13 |
|                                                                                                    | f             | 9                   | 9           | 6          | 63           | 36               | 123    |           |      |
| 2-Farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgularım. | %             | 12.2                | 46.3        | 19.5       | 22.0         | -                | 100    | 3.48      | 0.96 |
|                                                                                                    | f             | 15                  | 57          | 24         | 27           | -                | 123    |           |      |
| 3-Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım.                                    | %             | 53.7                | 43.9        | -          | 2.4          | -                | 100    | 4.48      | 0.63 |
|                                                                                                    | f             | 66                  | 54          | -          | 3            | -                | 123    |           |      |
| 4-Uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm.                                       | %             | 36.6                | 48.8        | 12.2       | -            | 2.4              | 100    | 4.17      | 0.82 |
|                                                                                                    | f             | 45                  | 60          | 15         | -            | 3                | 123    |           |      |
| 5-Genellikle bir konuda benim fikrimde ısrar ederim.                                               | %             | 7.3                 | 26.8        | 4.9        | 51.2         | 9.8              | 100    | 2.70      | 1.17 |
|                                                                                                    | f             | 9                   | 33          | 6          | 63           | 12               | 123    |           |      |
| 6-Karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışır.         | %             | 34.1                | 58.5        | 4.9        | -            | 2.4              | 100    | 4.21      | 0.75 |
|                                                                                                    | f             | 42                  | 72          | 6          | -            | 3                | 123    |           |      |
| 7-Genellikle ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanırım.                                           | %             | 19.5                | 29.3        | 9.8        | 34.1         | 7.3              | 100    | 3.19      | 1.29 |
|                                                                                                    | f             | 24                  | 36          | 12         | 42           | 9                | 123    |           |      |
| 8-Genellikle bir meslektaşımın istekleri için kendi isteklerimden feragat ederim.                  | %             | 9.8                 | 12.2        | 22.0       | 51.2         | 4.9              | 100    | 2.70      | 1.06 |
|                                                                                                    | f             | 12                  | 15          | 27         | 63           | 6                | 123    |           |      |
| 9-Çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımın yardımını isterim.                                 | %             | 19.5                | 41.5        | 24.4       | 14.6         | -                | 100    | 3.65      | 0.95 |
|                                                                                                    | f             | 24                  | 51          | 30         | 18           | -                | 123    |           |      |
| 10-Gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım.                                      | %             | 22.0                | 43.9        | 9.8        | 17.1         | 7.3              | 100    | 3.56      | 1.21 |
|                                                                                                    | f             | 27                  | 54          | 12         | 21           | 9                | 123    |           |      |
| 11-Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.                                        | %             | 17.1                | 46.3        | 12.2       | 19.5         | 4.9              | 100    | 3.51      | 1.13 |
|                                                                                                    | f             | 21                  | 57          | 15         | 24           | 6                | 123    |           |      |
| 12-Kendi görüşümü savunur ve kabul edilmesi için bastırım.                                         | %             | 4.9                 | 39.0        | 14.6       | 31.7         | 9.8              | 100    | 2.97      | 1.14 |
|                                                                                                    | f             | 6                   | 48          | 18         | 39           | 12               | 123    |           |      |
| 13-Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar çatışmayı ertelerim.                                  | %             | 7.3                 | 36.6        | 17.1       | 31.7         | 7.3              | 100    | 3.04      | 1.12 |
|                                                                                                    | f             | 9                   | 45          | 21         | 39           | 9                | 123    |           |      |
| 14-Eğer karşı taraf da ödün verecekse ödün vermeye razı olurum.                                    | %             | 14.6                | 41.5        | 12.2       | 26.8         | 4.9              | 100    | 3.34      | 1.16 |
|                                                                                                    | f             | 18                  | 51          | 15         | 33           | 6                | 123    |           |      |
| 15-Görüşlerimin kabul edilmesi için etkimi kullanırım.                                             | %             | 9.8                 | 56.1        | 7.3        | 24.4         | 2.4              | 100    | 3.46      | 1.04 |
|                                                                                                    | f             | 12                  | 69          | 9          | 30           | 3                | 123    |           |      |
| 16-Tüm hususları anında ve açıklıkla ortaya koymaya çalışırım.                                     | %             | 34.1                | 41.5        | 17.1       | 7.3          | -                | 100    | 4.02      | 0.90 |
|                                                                                                    | f             | 42                  | 51          | 21         | 9            | -                | 123    |           |      |
| 17-Çoğunlukla görüş farklılıklarını kaygı duymaya değer bulmam.                                    | %             | 4.9                 | 41.5        | 17.1       | 36.6         | -                | 100    | 3.14      | 0.98 |
|                                                                                                    | f             | 6                   | 51          | 21         | 45           | -                | 123    |           |      |
| 18-Önem verdiğim konularda benim isteğimin olması için büyük çaba gösteririm.                      | %             | 31.7                | 48.8        | 9.8        | 9.8          | -                | 100    | 4.02      | 0.90 |
|                                                                                                    | f             | 39                  | 60          | 12         | 12           | -                | 123    |           |      |
| 19-İstediğimi yaptırmak için yetkimi ya da teknik bilgimi kullanabilirim.                          | %             | 24.4                | 58.5        | 12.2       | 4.9          | -                | 100    | 4.02      | 0.75 |
|                                                                                                    | f             | 30                  | 72          | 15         | 6            | -                | 123    |           |      |

Tablo 10'nun devamı

| <b>Çatışma Davranışları Ölçeği</b>                                                                      | <b>Düzye Dağılımı</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>TOPLAM</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>S</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|----------|
| 20-Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.                                                | %                     | 51.2                       | 48.8               | -                 | -                   | -                       | <b>100</b>    | 4.51                        | 0.50     |
|                                                                                                         | f                     | 63                         | 60                 | -                 | -                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 21-Gurupların, tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım.                   | %                     | 36.6                       | 36.6               | 12.2              | 12.2                | 2.4                     | <b>100</b>    | 3.92                        | 1.09     |
|                                                                                                         | f                     | 45                         | 45                 | 15                | 15                  | 3                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 22-Genellikle başkalarının istekleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederim.                        | %                     | -                          | 9.8                | 7.3               | 46.3                | 36.6                    | <b>100</b>    | 1.90                        | 0.90     |
|                                                                                                         | f                     | -                          | 12                 | 9                 | 57                  | 45                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 23-Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım.                                                  | %                     | 12.2                       | 36.6               | 14.6              | 26.8                | 9.8                     | <b>100</b>    | 3.14                        | 1.22     |
|                                                                                                         | f                     | 15                         | 45                 | 18                | 33                  | 12                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 24-Eğer karşı taraf çok az ödün veriyorsa ben de çok az ödün veririm.                                   | %                     | 17.1                       | 26.8               | 9.8               | 39.0                | 7.3                     | <b>100</b>    | 3.07                        | 1.28     |
|                                                                                                         | f                     | 21                         | 33                 | 12                | 48                  | 9                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 25-Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm.                                                         | %                     | 19.5                       | 56.1               | 9.8               | 12.2                | 2.4                     | <b>100</b>    | 3.78                        | 0.97     |
|                                                                                                         | f                     | 24                         | 69                 | 12                | 15                  | 3                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 26-Genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırım.                                              | %                     | 4.9                        | 31.7               | 14.6              | 39.0                | 9.8                     | <b>100</b>    | 2.82                        | 1.12     |
|                                                                                                         | f                     | 6                          | 39                 | 18                | 48                  | 12                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 27-Bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim.                   | %                     | 34.1                       | 48.8               | 17.1              | -                   | -                       | <b>100</b>    | 4.17                        | 0.69     |
|                                                                                                         | f                     | 42                         | 60                 | 21                | -                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 28-Kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm.                                        | %                     | 36.6                       | 51.2               | 4.9               | 7.3                 | -                       | <b>100</b>    | 4.17                        | 0.82     |
|                                                                                                         | f                     | 45                         | 63                 | 6                 | 9                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 29-Anlaşmazlık konuların çekişmeye girmektense, ödün vermeyi tercih ederim.                             | %                     | 4.9                        | 14.6               | 17.1              | 46.3                | 17.1                    | <b>100</b>    | 2.43                        | 1.08     |
|                                                                                                         | f                     | 6                          | 18                 | 21                | 57                  | 21                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 30-Genellikle ön planda olmaktan kaçınırım.                                                             | %                     | 2.4                        | 29.3               | 7.3               | 43.9                | 17.1                    | <b>100</b>    | 2.56                        | 1.15     |
|                                                                                                         | f                     | 3                          | 36                 | 9                 | 54                  | 21                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 31-Meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım.                                                                 | %                     | 56.1                       | 34.1               | 2.4               | 7.3                 | -                       | <b>100</b>    | 4.39                        | 0.85     |
|                                                                                                         | f                     | 69                         | 42                 | 3                 | 9                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 32-Kendi haklarımı, gurubun bir üyesi olarak savunurum.                                                 | %                     | 39.0                       | 53.7               | 4.9               | 2.4                 | -                       | <b>100</b>    | 4.29                        | 0.67     |
|                                                                                                         | f                     | 48                         | 66                 | 6                 | 3                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 33-Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim.                                | %                     | -                          | 22.0               | 14.6              | 53.7                | 9.8                     | <b>100</b>    | 2.48                        | 0.94     |
|                                                                                                         | f                     | -                          | 27                 | 18                | 66                  | 12                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 34-Birilerinin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim.                | %                     | 17.1                       | 31.7               | 24.4              | 26.8                | -                       | <b>100</b>    | 3.39                        | 1.06     |
|                                                                                                         | f                     | 21                         | 39                 | 30                | 33                  | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 35-Meslektaşlarımın hoşnut olması için onlarla hem fikir olurum.                                        | %                     | 9.8                        | 22.0               | 9.8               | 51.2                | 7.3                     | <b>100</b>    | 2.75                        | 1.16     |
|                                                                                                         | f                     | 12                         | 27                 | 12                | 63                  | 9                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 36-Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmeye en iyi yol olduğuna inanıyorum.                        | %                     | 14.6                       | 39.0               | 4.9               | 34.1                | 7.3                     | <b>100</b>    | 3.19                        | 1.25     |
|                                                                                                         | f                     | 18                         | 48                 | 6                 | 42                  | 9                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 37-Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamaları tercih ederim. | %                     | 29.3                       | 61.0               | 4.9               | 4.9                 | -                       | <b>100</b>    | 4.14                        | 0.72     |
|                                                                                                         | f                     | 36                         | 75                 | 6                 | 6                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |



Tablo 10'nun devamı

| <b>Çatışma Davranışları Ölçeği</b>                                                                                      | <b>Düzye Dağılımı</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>TOPLAM</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>S</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|----------|
| 38-Gurup ciddi bir problemi tartışırken genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.                                        | %                     | 7.3                        | 19.5               | 7.3               | 56.1                | 9.8                     | <b>100</b>    | 2.58                        | 1.13     |
|                                                                                                                         | f                     | 9                          | 24                 | 9                 | 69                  | 12                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 39-Görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmektense çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım.                                    | %                     | 24.4                       | 46.3               | 19.5              | 7.3                 | 2.4                     | <b>100</b>    | 3.82                        | 0.96     |
|                                                                                                                         | f                     | 30                         | 57                 | 24                | 9                   | 3                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 40-Adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım.                                            | %                     | 26.8                       | 56.1               | 7.3               | 9.8                 | -                       | <b>100</b>    | 4.00                        | 0.85     |
|                                                                                                                         | f                     | 33                         | 69                 | 9                 | 12                  | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 41-Problem çözmede genellikle meslektaşlarımla görüşmelerini dikkate alırım.                                            | %                     | 41.5                       | 46.3               | 9.8               | 2.4                 | -                       | <b>100</b>    | 4.26                        | 0.73     |
|                                                                                                                         | f                     | 51                         | 57                 | 12                | 3                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 42-Tüm uzlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.                                       | %                     | 43.9                       | 51.2               | -                 | 4.9                 | -                       | <b>100</b>    | 4.34                        | 0.72     |
|                                                                                                                         | %                     | -                          | 9.8                | 7.3               | 46.3                | 36.6                    | <b>100</b>    | 1.90                        | 0.90     |
| 43-Herkesin ihtiyaçlarının en azından bir kısmını karşılayan çözümler ararım.                                           | %                     | 24.4                       | 65.9               | 2.4               | 7.3                 | -                       | <b>100</b>    | 4.07                        | 0.74     |
|                                                                                                                         | f                     | 30                         | 81                 | 3                 | 9                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 44-Kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmaya devam ederim.                                         | %                     | 17.1                       | 46.3               | 17.1              | 14.6                | 4.9                     | <b>100</b>    | 3.56                        | 1.08     |
|                                                                                                                         | f                     | 21                         | 57                 | 21                | 18                  | 6                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 45-Problemin belirlenmesinden ve ortak kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım.                             | %                     | 34.1                       | 51.2               | 7.3               | 7.3                 | -                       | <b>100</b>    | 4.12                        | 0.83     |
|                                                                                                                         | f                     | 42                         | 63                 | 9                 | 9                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 46- benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam.                                                       | %                     | 2.4                        | 7.3                | 24.4              | 46.3                | 19.5                    | <b>100</b>    | 2.26                        | 0.94     |
|                                                                                                                         | f                     | 3                          | 9                  | 30                | 57                  | 24                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 47-Eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir düşünceye sahipse, aynı düşünceye sahip olmasam da birlikte hareket ederim. | %                     | 7.3                        | 41.5               | 12.2              | 36.6                | 2.4                     | <b>100</b>    | 3.14                        | 1.07     |
|                                                                                                                         | f                     | 9                          | 51                 | 15                | 45                  | 3                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 48-Uzlaşmacı bir çözümü kabul edebilirim.                                                                               | %                     | 36.6                       | 56.1               | 4.9               | 2.4                 | -                       | <b>100</b>    | 4.26                        | 0.66     |
|                                                                                                                         | f                     | 45                         | 69                 | 6                 | 3                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 49-Bir çatışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı ikna edebilirim.                                                | %                     | 9.8                        | 56.1               | 17.1              | 17.1                | -                       | <b>100</b>    | 3.58                        | 0.88     |
|                                                                                                                         | f                     | 12                         | 69                 | 21                | 21                  | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 50-"düşmanını gül ile yarala" sözüne inanırım.                                                                          | %                     | 26.8                       | 43.9               | 12.2              | 12.2                | 4.9                     | <b>100</b>    | 3.75                        | 1.12     |
|                                                                                                                         | f                     | 33                         | 54                 | 15                | 15                  | 6                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 51-Bir anlaşmazlığı çözebilmek için meslektaşlarımla pazarlık yapabilirim.                                              | %                     | -                          | 36.6               | 22.0              | 31.7                | 9.8                     | <b>100</b>    | 2.85                        | 1.02     |
|                                                                                                                         | f                     | -                          | 45                 | 27                | 39                  | 12                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 52-Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim.                                                                 | %                     | 36.6                       | 43.9               | 9.8               | 9.8                 | -                       | <b>100</b>    | 4.07                        | 0.92     |
|                                                                                                                         | f                     | 45                         | 54                 | 12                | 12                  | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 53-Tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım.                                                                           | %                     | 22.0                       | 24.4               | 7.3               | 34.1                | 12.2                    | <b>100</b>    | 3.09                        | 1.39     |
|                                                                                                                         | f                     | 27                         | 30                 | 9                 | 42                  | 15                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 54-Gurubun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçebilirim.                                                              | %                     | 14.6                       | 34.1               | 12.2              | 36.6                | 2.4                     | <b>100</b>    | 3.21                        | 1.16     |
|                                                                                                                         | f                     | 18                         | 42                 | 15                | 45                  | 3                       | <b>123</b>    |                             |          |

Tablo 10'nun devamı

| <b>Çatışma Davranışları Ölçeği</b>                                                                       | <b>Düzye Dağılımı</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>TOPLAM</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>S</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|----------|
| 55-Rekabet etmekten ve kazanmak için katı bir tutum sergilemekten hoşlanırım.                            | %                     | 4.9                        | 22.0               | 17.1              | 39.0                | 17.1                    | <b>100</b>    | 2.58                        | 1.15     |
|                                                                                                          | f                     | 6                          | 27                 | 21                | 48                  | 21                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 56-Mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili olan meslektaşlarımdan yararlanırım. | %                     | 36.6                       | 51.2               | 7.3               | 4.9                 | -                       | <b>100</b>    | 4.19                        | 0.77     |
|                                                                                                          | f                     | 45                         | 63                 | 9                 | 6                   | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 57-İsteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım.           | %                     | 7.3                        | 17.1               | 12.2              | 53.7                | 9.8                     | <b>100</b>    | 2.58                        | 1.10     |
|                                                                                                          | f                     | 9                          | 21                 | 15                | 66                  | 12                      | <b>123</b>    |                             |          |
| 58-Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam.                        | %                     | 9.8                        | 12.2               | 14.6              | 56.1                | 7.3                     | <b>100</b>    | 2.60                        | 1.10     |
|                                                                                                          | f                     | 12                         | 15                 | 18                | 69                  | 9                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 59-Meslektaşlarımı kırmaktan sakınıyorum.                                                                | %                     | 39.0                       | 51.2               | -                 | 9.8                 | -                       | <b>100</b>    | 4.19                        | 0.86     |
|                                                                                                          | f                     | 48                         | 63                 | -                 | 12                  | -                       | <b>123</b>    |                             |          |
| 60-Bir meslektaşım ile aynı görüşte olmadığım zaman konuyu ortaya getirmeyi ve tartışmayı tercih ederim. | %                     | 26.8                       | 46.3               | 7.3               | 14.6                | 4.9                     | <b>100</b>    | 3.75                        | 1.14     |
|                                                                                                          | f                     | 33                         | 57                 | 9                 | 18                  | 6                       | <b>123</b>    |                             |          |

- :  $P>0.05$ , \* :  $P<0.05$ , \*\* :  $P<0.01$

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 10'da, çatışma durumunda beden eğitimi öğretmenlerinin ne tür tepkiler verdiğini ölçen çatışma davranışları ölçeği yorumlanmıştır. Buna göre; “farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgularım”, “uymazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm”, “çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımdan yardımını isterim”, “gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım”, “genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım”, “görüşlerimin kabul edilmesi için etkimi kullanırım”, “tüm hususları anında ve açıklıkla ortaya koymaya çalışırım”, “önem verdiğim konularda benim isteğimin olması için büyük çaba gösteririm”, “istediğimi yaptırmak için yetkimi ya da teknik bilgimi kullanabilirim”, “grupların, tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım”, “genellikle çözüm için bir orta yol öneririm”, “bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim”, “kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını

gösteririm”, “bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim”, “Görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmektense çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım” ve “adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım” maddelerinin üst düzey olan “çok” derecesiyle benimsendiği görülmektedir. Ayrıca, “karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım”, “karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım”, “problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim”, “meslektaşlarımı kırmaktan sakınıyorum”, “kendi haklarımı, gurubun bir üyesi olarak savunurum”, “problem çözmede genellikle meslektaşlarımdan görüşlerini dikkate alırım”, “tüm uzlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim” ve “uzlaşmacı bir çözümü kabul edebilirim” maddeleri ise en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle kabul görmüştür.

**Tablo 11. Çatışma Davranışları Ölçeği Ortalamaları**

| <b>Entegrasyon</b>                      | <b>X</b> | <b>S</b> |
|-----------------------------------------|----------|----------|
| Soru 4,9,16,21,27,37,39,42,45,52,56,60  | 4.03     | 0.87     |
| <b>Kaçınma</b>                          | <b>X</b> | <b>S</b> |
| Soru 1,10,11,13,17,23,30,34,38,46,53,58 | 2.91     | 1.13     |
| <b>Hükmetme</b>                         | <b>X</b> | <b>S</b> |
| Soru 5,12,15,18,19,26,28,32,33,44,49,55 | 3.38     | 0.97     |
| <b>Uzlaşma</b>                          | <b>X</b> | <b>S</b> |
| Soru 3,7,14,20,24,25,36,40,43,48,51,57  | 3.61     | 0.95     |
| <b>Uyma</b>                             | <b>X</b> | <b>S</b> |
| Soru 2,6,8,22,29,31,35,41,47,50,54,59   | 3.37     | 0.97     |

**Tablo 12. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Konularının Dağılımı.**

| Madde No | 1-5 Yıl<br>(a)     |      | 6-10 Yıl<br>(b)    |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p  |
|----------|--------------------|------|--------------------|------|------------------------|------|----|
|          | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$              | S    |    |
| 1        | 2.85               | 1.16 | 2.93               | 1.03 | 3.40                   | 0.50 | -  |
| 2        | 3.30 <sup>a</sup>  | 1.42 | 3.00 <sup>ab</sup> | 0.94 | 2.40 <sup>b</sup>      | 0.82 | *  |
| 3        | 2.45 <sup>ab</sup> | 0.92 | 3.18 <sup>a</sup>  | 1.08 | 1.80 <sup>b</sup>      | 0.77 | ** |
| 4        | 2.75 <sup>ab</sup> | 1.05 | 3.43 <sup>a</sup>  | 1.07 | 2.20 <sup>b</sup>      | 0.77 | ** |
| 5        | 2.75               | 1.22 | 2.93               | 1.09 | 3.40                   | 1.05 | -  |
| 6        | 2.85 <sup>b</sup>  | 1.28 | 3.06 <sup>ab</sup> | 1.03 | 3.80 <sup>a</sup>      | 0.77 | ** |
| 7        | 1.90 <sup>b</sup>  | 1.23 | 1.93 <sup>b</sup>  | 0.90 | 3.20 <sup>a</sup>      | 1.20 | ** |
| 8        | 1.70 <sup>b</sup>  | 0.78 | 2.56 <sup>a</sup>  | 1.18 | 2.60 <sup>a</sup>      | 1.24 | ** |
| 9        | 2.55               | 1.08 | 2.62               | 1.00 | 2.80                   | 1.20 | -  |
| 10       | 2.45 <sup>b</sup>  | 1.08 | 2.93 <sup>ab</sup> | 1.03 | 3.40 <sup>a</sup>      | 1.24 | ** |
| 11       | 2.70 <sup>b</sup>  | 1.06 | 3.31 <sup>a</sup>  | 0.85 | 2.80 <sup>ab</sup>     | 1.01 | ** |
| 12       | 2.45 <sup>b</sup>  | 1.03 | 2.68 <sup>ab</sup> | 1.11 | 3.20 <sup>a</sup>      | 0.41 | ** |
| 13       | 2.15               | 1.36 | 2.37               | 1.12 | 2.60                   | 0.82 | -  |
| 14       | 2.45               | 1.12 | 2.87               | 1.12 | 2.80                   | 1.01 | -  |
| 15       | 2.70               | 1.01 | 2.87               | 1.06 | 3.40                   | 1.40 | -  |

-.: P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir.

Tablo 12’de, beden eğitimi öğretmenleri ile spor kurumları arasındaki çatışma konularının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Madde 2’de “parasal konular” maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.30$ ) benimsenmiştir.

Madde 3’de, “sınıf içi spor faaliyetleri” maddesi, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.18$ ) benimsenmiştir.

Madde 4’de, “sınıf dışı organizasyonlar” maddesi, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.43$ ) benimsenmiştir.

Madde 6’da, “güç ve yetkinin kullanımı” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 7’de, “geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.20$ ) benimsenmiştir.

Madde 8’de, “politik konular” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından alt düzey olan “az” derecesiyle ( $\bar{X}=2.60$ ) benimsenmiştir. Ayrıca, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından da “az” derecesiyle ( $\bar{X}=2.56$ ) benimsenmiştir.

Madde 10’da, “mevzuatla ilgili konular” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 11’de, “eğitim-öğretimi destekleyici hizmetler” maddesi, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.31$ ) benimsenmiştir. Madde 12’de “personel davranışları” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.20$ ) benimsenmiştir.

**Tablo 13. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Konularının Dağılımı.**

| Madde<br>No | 1-5 Yıl<br>(a)     |      | 6-10 Yıl<br>(b)    |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p  |
|-------------|--------------------|------|--------------------|------|------------------------|------|----|
|             | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$              | S    |    |
| 1           | 3.00 <sup>ab</sup> | 1.50 | 2.37 <sup>b</sup>  | 1.12 | 3.40 <sup>a</sup>      | 0.50 | ** |
| 2           | 3.20               | 1.37 | 2.93               | 1.15 | 2.60                   | 1.40 | -  |
| 3           | 3.10               | 1.52 | 3.06               | 1.26 | 3.00                   | 1.73 | -  |
| 4           | 3.20 <sup>ab</sup> | 1.44 | 3.12 <sup>b</sup>  | 1.00 | 4.80 <sup>a</sup>      | 0.41 | ** |
| 5           | 3.20               | 1.41 | 3.12               | 1.23 | 3.40                   | 1.24 | -  |
| 6           | 2.00 <sup>ab</sup> | 1.31 | 2.93 <sup>a</sup>  | 1.35 | 1.80 <sup>b</sup>      | 0.77 | ** |
| 7           | 2.20               | 1.37 | 2.31               | 1.27 | 2.00                   | 1.13 | -  |
| 8           | 3.95               | 1.37 | 4.18               | 0.81 | 4.20                   | 1.20 | -  |
| 9           | 2.75               | 1.31 | 3.00               | 1.01 | 2.60                   | 0.82 | -  |
| 10          | 3.45 <sup>a</sup>  | 1.21 | 3.06 <sup>ab</sup> | 1.21 | 2.20 <sup>b</sup>      | 1.20 | ** |
| 11          | 2.65               | 1.24 | 3.06               | 1.21 | 2.60                   | 1.54 | -  |
| 12          | 2.65 <sup>b</sup>  | 1.11 | 3.25 <sup>a</sup>  | 1.21 | 2.60 <sup>b</sup>      | 1.40 | *  |
| 13          | 3.10               | 1.34 | 3.00               | 1.12 | 2.80                   | 1.65 | -  |
| 14          | 3.50 <sup>a</sup>  | 1.20 | 2.75 <sup>ab</sup> | 1.21 | 2.60 <sup>b</sup>      | 1.40 | *  |
| 15          | 2.30               | 1.10 | 2.31               | 1.22 | 2.40                   | 1.24 | -  |
| 16          | 2.70               | 1.15 | 2.87               | 0.70 | 3.20                   | 1.01 | -  |
| 17          | 3.15               | 1.43 | 2.50               | 1.12 | 3.00                   | 1.73 | -  |
| 18          | 2.65               | 1.47 | 2.12               | 0.70 | 2.60                   | 1.68 | -  |
| 19          | 2.25               | 1.22 | 2.06               | 0.83 | 2.40                   | 1.40 | -  |
| 20          | 2.35               | 1.28 | 2.12               | 1.00 | 2.00                   | 0.92 | -  |
| 21          | 2.50               | 1.37 | 2.31               | 0.92 | 2.40                   | 1.24 | -  |

- : P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir.

Tablo 13’de, beden eğitimi öğretmenleri ile spor kurumları arasındaki çatışma nedenlerinin kıdem değişkenine göre karşılaştırılması yapılmıştır.

Madde 1’de “yetersizlik-bilgisizlik” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 4’de, “iletişim yetersizliği ya da bozukluğu” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 6’da, “politik farklılıklar” maddesi, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=2.93$ ) benimsenmiştir.

Madde 10’da, “rekabet ve kıskançlık” maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.45$ ) benimsenmiştir.

Madde 12’de, “çıkarıcılık” maddesi, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.25$ ) benimsenmiştir.

Madde 14’de, “değer verilmediği duygusu” maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) benimsenmiştir.

**Tablo 14a. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı**

| Madde<br>No | 1-5 Yıl<br>(a)     |      | 6-10 Yıl<br>(b)    |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p   |
|-------------|--------------------|------|--------------------|------|------------------------|------|-----|
|             | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$              | S    |     |
| 1           | 2.15 <sup>ab</sup> | 1.28 | 1.81 <sup>b</sup>  | 0.53 | 3.00 <sup>a</sup>      | 1.46 | *   |
| 2           | 3.45               | 0.87 | 3.56               | 1.00 | 3.40                   | 1.24 | -   |
| 3           | 4.75 <sup>a</sup>  | 0.43 | 4.18 <sup>b</sup>  | 0.73 | 4.40 <sup>ab</sup>     | 0.50 | **  |
| 4           | 4.30 <sup>a</sup>  | 0.96 | 4.00 <sup>b</sup>  | 0.61 | 4.20 <sup>ab</sup>     | 0.77 | **  |
| 5           | 2.60               | 1.12 | 2.68               | 1.11 | 3.20                   | 1.52 | -   |
| 6           | 4.45 <sup>a</sup>  | 0.59 | 4.12 <sup>ab</sup> | 0.48 | 3.60 <sup>b</sup>      | 1.40 | **  |
| 7           | 3.15 <sup>ab</sup> | 1.47 | 3.00 <sup>b</sup>  | 1.01 | 4.00 <sup>a</sup>      | 1.13 | *   |
| 8           | 2.65 <sup>ab</sup> | 0.91 | 2.43 <sup>b</sup>  | 0.87 | 3.80 <sup>a</sup>      | 1.52 | **  |
| 9           | 3.60 <sup>ab</sup> | 1.02 | 3.50 <sup>b</sup>  | 0.79 | 4.40 <sup>a</sup>      | 0.82 | **  |
| 10          | 3.90 <sup>a</sup>  | 1.10 | 3.37 <sup>ab</sup> | 1.06 | 2.80 <sup>b</sup>      | 1.65 | **  |
| 11          | 3.45 <sup>ab</sup> | 1.08 | 3.25 <sup>b</sup>  | 1.15 | 4.60 <sup>a</sup>      | 0.50 | **  |
| 12          | 2.95               | 1.08 | 3.12               | 1.06 | 2.60                   | 1.54 | -   |
| 13          | 2.80               | 1.25 | 3.31               | 0.92 | 3.20                   | 1.01 | -   |
| 14          | 3.20 <sup>b</sup>  | 1.25 | 3.18 <sup>b</sup>  | 1.02 | 4.40 <sup>a</sup>      | 0.50 | **  |
| 15          | 3.50               | 1.03 | 3.56               | 1.00 | 3.00                   | 1.13 | - - |
| 16          | 4.15               | 0.97 | 3.87               | 0.78 | 4.00                   | 0.92 | - - |
| 17          | 3.05 <sup>b</sup>  | 0.98 | 3.00 <sup>b</sup>  | 0.87 | 4.00 <sup>a</sup>      | 0.92 | **  |
| 18          | 4.00               | 1.05 | 4.00               | 0.61 | 4.20                   | 1.01 | -   |
| 19          | 4.05 <sup>ab</sup> | 0.74 | 3.87 <sup>b</sup>  | 0.70 | 4.40 <sup>a</sup>      | 0.82 | *   |
| 20          | 4.70 <sup>a</sup>  | 0.46 | 4.25 <sup>b</sup>  | 0.43 | 4.60 <sup>ab</sup>     | 0.50 | **  |
| 21          | 3.95 <sup>ab</sup> | 1.17 | 3.68 <sup>b</sup>  | 1.05 | 4.60 <sup>a</sup>      | 0.50 | **  |
| 22          | 1.85               | 0.91 | 1.93               | 0.75 | 2.00                   | 1.30 | -   |
| 23          | 3.25 <sup>ab</sup> | 1.18 | 2.56 <sup>b</sup>  | 1.00 | 4.60 <sup>a</sup>      | 0.50 | **  |
| 24          | 2.95 <sup>ab</sup> | 1.29 | 2.75 <sup>b</sup>  | 1.10 | 4.60 <sup>a</sup>      | 0.50 | **  |
| 25          | 4.20 <sup>a</sup>  | 0.51 | 3.43 <sup>ab</sup> | 1.12 | 3.20 <sup>b</sup>      | 1.20 | **  |
| 26          | 2.70               | 1.10 | 3.00               | 0.94 | 2.80                   | 1.65 | -   |
| 27          | 4.35 <sup>ab</sup> | 0.65 | 3.81 <sup>b</sup>  | 0.64 | 4.60 <sup>a</sup>      | 0.50 | **  |
| 28          | 4.15 <sup>ab</sup> | 0.91 | 4.00 <sup>b</sup>  | 0.71 | 4.80 <sup>a</sup>      | 0.41 | **  |
| 29          | 2.20 <sup>b</sup>  | 1.13 | 2.75 <sup>a</sup>  | 0.97 | 2.40 <sup>ab</sup>     | 1.05 | **  |
| 30          | 2.70               | 1.15 | 2.50               | 1.01 | 2.20                   | 1.52 | -   |

- : P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 14a’da, kıdem değişkenine göre çatışma davranışlarının dağılımı verilmiştir.



Madde 1’de “bir sorunun çözümlenmesinde sorumluluğun başkalarında olmasından hoşlanırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.00$ ) benimsenmiştir.

Madde 3’de “karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım” maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.75$ ) benimsenmiştir.

Madde 4’de “uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm” maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.30$ ) benimsenmiştir.

Madde 6’da “karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım” maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.45$ ) benimsenmiştir.

Madde 7’de “genellikle ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) benimsenmiştir.

Madde 8’de, “genellikle bir meslektaşımın istekleri için kendi isteklerimden feragat ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 9’da, “çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımın yardımını isterim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 10'da, "gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım" maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan "çok" derecesiyle ( $\bar{X}=3.90$ ) benimsenmiştir.

Madde11'de "genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım" maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan "pek çok" derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 14'de "eğer karşı taraf da ödün verecekse ödün vermeye razı olurum" maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan "pek çok" derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 17'de "çoğunlukla görüş farklılıklarını kaygı duymaya değer bulmam" maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan "çok" derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) benimsenmiştir.

Madde 19'da, "istediğimi yaptırmak için yetkimi ya da teknik bilgimi kullanabilirim" maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan "pek çok" derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 20'de "problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim" maddesi, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan "pek çok" derecesiyle ( $\bar{X}=4.70$ ) benimsenmiştir

Madde 21'de "gurupların, tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım" maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan "pek çok" derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 23’de “genellikle tartışmalı konulara girmekten kaşınırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğreťmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 24’de “eęer karşı taraf çok az ödün veriyorsa ben de çok az ödün veririm” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğreťmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 25’de “genellikle çözüm için bir orta yol öneririm” maddesi, 1–5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğreťmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.20$ ) benimsenmiştir.

Madde 27’de “bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğreťmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 28’de “kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğreťmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 29’da “anlaşmazlık konularında çekişmeye girmektense, ödün vermeyi tercih ederim” maddesi, 6-10 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğreťmenleri tarafından orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=2.75$ ) benimsenmiştir.

**Tablo 14b. Kıdem Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı**

| Madde<br>No | 1-5 Yıl<br>(N=60)<br>(a) |      | 6-10 Yıl<br>(N=48)<br>(b) |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(N=15)<br>(c) |      | p  |
|-------------|--------------------------|------|---------------------------|------|----------------------------------|------|----|
|             | $\bar{X}$                | S    | $\bar{X}$                 | S    | $\bar{X}$                        | S    |    |
| 31          | 4.40                     | 0.92 | 4.31                      | 0.77 | 4.60                             | 0.82 | -  |
| 32          | 4.30                     | 0.78 | 4.32                      | 0.46 | 4.20                             | 0.77 | -  |
| 33          | 2.60                     | 0.92 | 2.43                      | 0.87 | 2.20                             | 1.20 | -  |
| 34          | 3.20 <sup>b</sup>        | 1.03 | 3.25 <sup>b</sup>         | 0.91 | 4.60 <sup>a</sup>                | 0.82 | ** |
| 35          | 2.55 <sup>b</sup>        | 1.08 | 2.56 <sup>b</sup>         | 0.94 | 4.20 <sup>a</sup>                | 1.20 | ** |
| 36          | 3.10 <sup>ab</sup>       | 1.34 | 2.93 <sup>b</sup>         | 1.09 | 4.40 <sup>a</sup>                | 0.50 | ** |
| 37          | 4.15 <sup>ab</sup>       | 0.86 | 4.00 <sup>b</sup>         | 0.50 | 4.60 <sup>a</sup>                | 0.50 | ** |
| 38          | 2.25 <sup>b</sup>        | 0.83 | 2.43 <sup>ab</sup>        | 1.07 | 4.40 <sup>a</sup>                | 0.50 | ** |
| 39          | 4.00 <sup>a</sup>        | 0.84 | 3.93 <sup>ab</sup>        | 0.83 | 2.80 <sup>b</sup>                | 1.20 | ** |
| 40          | 4.10                     | 0.89 | 4.06                      | 0.56 | 3.40                             | 1.24 | -  |
| 41          | 4.25 <sup>ab</sup>       | 0.83 | 4.12 <sup>b</sup>         | 0.60 | 4.80 <sup>a</sup>                | 0.41 | ** |
| 42          | 4.35 <sup>ab</sup>       | 0.73 | 4.18 <sup>b</sup>         | 0.73 | 4.80 <sup>a</sup>                | 0.41 | ** |
| 43          | 4.10 <sup>ab</sup>       | 0.83 | 3.87 <sup>b</sup>         | 0.60 | 4.60 <sup>a</sup>                | 0.50 | ** |
| 44          | 3.85 <sup>a</sup>        | 0.97 | 3.50 <sup>ab</sup>        | 0.94 | 2.60 <sup>b</sup>                | 1.40 | ** |
| 45          | 4.20 <sup>ab</sup>       | 0.81 | 3.87 <sup>b</sup>         | 0.86 | 4.60 <sup>a</sup>                | 0.50 | ** |
| 46          | 2.15                     | 0.91 | 2.37                      | 1.00 | 2.40                             | 0.82 | -  |
| 47          | 2.70 <sup>b</sup>        | 0.96 | 3.31 <sup>ab</sup>        | 0.92 | 4.40 <sup>a</sup>                | 0.82 | ** |
| 48          | 4.20                     | 0.75 | 4.25                      | 0.56 | 4.60                             | 0.50 | -  |
| 49          | 3.75 <sup>ab</sup>       | 0.70 | 3.25 <sup>b</sup>         | 0.97 | 4.00 <sup>a</sup>                | 0.92 | ** |
| 50          | 3.85 <sup>ab</sup>       | 1.16 | 3.50 <sup>b</sup>         | 1.07 | 4.20 <sup>a</sup>                | 1.01 | *  |
| 51          | 2.85                     | 1.16 | 2.93                      | 0.90 | 2.60                             | 0.82 | -  |
| 52          | 4.05 <sup>ab</sup>       | 0.92 | 3.93 <sup>b</sup>         | 0.97 | 4.60 <sup>a</sup>                | 0.50 | *  |
| 53          | 2.85 <sup>b</sup>        | 1.36 | 3.00 <sup>ab</sup>        | 1.38 | 4.40 <sup>a</sup>                | 0.82 | ** |
| 54          | 3.10                     | 1.18 | 3.12                      | 1.06 | 4.00                             | 1.13 | -  |
| 55          | 2.70                     | 1.01 | 2.50                      | 1.18 | 2.40                             | 1.54 | -  |
| 56          | 4.25 <sup>ab</sup>       | 0.77 | 4.00 <sup>b</sup>         | 0.79 | 4.60 <sup>a</sup>                | 0.50 | ** |
| 57          | 2.65 <sup>ab</sup>       | 0.86 | 2.06 <sup>b</sup>         | 0.75 | 4.00 <sup>a</sup>                | 1.60 | ** |
| 58          | 2.40 <sup>b</sup>        | 0.86 | 2.50 <sup>ab</sup>        | 1.01 | 3.80 <sup>a</sup>                | 1.52 | ** |
| 59          | 4.20 <sup>ab</sup>       | 0.87 | 4.00 <sup>b</sup>         | 0.87 | 4.80 <sup>a</sup>                | 0.41 | ** |
| 60          | 3.85                     | 1.11 | 3.87                      | 1.00 | 3.00                             | 1.46 | -  |

- : P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 14b’de; Madde 34’de “birilerinin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 35’de “meslektaşlarımın hoşnut olması için onlarla hem fikir olurum” maddesi 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.20$ ) benimsenmiştir.

Madde 36’da “karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmede en iyi yol olduğuna inanıyorum” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 37’de “bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 38’de “gurup ciddi bir problemi tartışırken genellikle sessiz kalmayı tercih ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 39’da “görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmektense çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım” maddesi 1-5 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) benimsenmiştir.

Madde 41’de “problem çözmede genellikle meslektaşlarımın görüşlerini dikkate alırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi

öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 42’de “tüm uzlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 43’de “herkesin ihtiyaçlarının en azından bir kısmını karşılayan çözümler ararım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 44’de “kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmaya devam ederim” maddesi, 1-5 yıl kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.85$ ) benimsenmiştir.

Madde 45’de “problemin belirlenmesinden ve ortak kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 47’de “eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir düşünceye sahipse, aynı düşünceye sahip olmasam da birlikte hareket ederim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 49’da, “Bir çatışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı ikna edebilirim” maddesi, , 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}=4.00$ ) benimsenmiştir.

Madde 50’de “düşmanını gül ile yarala sözüne inanırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.20$ ) benimsenmiştir.

Madde 52’de “kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 53’de “tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.40$ ) benimsenmiştir.

Madde 56’da “mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili olan meslektaşlarımdan yararlanırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.60$ ) benimsenmiştir.

Madde 57’de “isteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) benimsenmiştir.

Madde 58’de “genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.80$ ) benimsenmiştir.

Madde 59’da “meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım” maddesi, 11 Yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.80$ ) benimsenmiştir.

**Tablo 15. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Konularının Dağılımı**

| Madde<br>No | Askf<br>(a)       |      | GSİM<br>(b)        |      | Kulüp<br>(c)      |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | P  |
|-------------|-------------------|------|--------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|----|
|             | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 1           | 2.00              | 1.09 | 2.96               | 1.00 | 3.50              | 0.54 | 3.00              | 1.17 | -  |
| 2           | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.32 <sup>ab</sup> | 1.23 | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 2.41 <sup>b</sup> | 1.13 | ** |
| 3           | 2.50              | 0.54 | 2.60               | 0.98 | 3.00              | 1.09 | 2.75              | 1.31 | -  |
| 4           | 2.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 3.04               | 1.04 | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 2.66              | 1.26 | ** |
| 5           | 2.50              | 1.64 | 2.84               | 1.16 | 3.00              | 0.00 | 3.08              | 1.20 | -  |
| 6           | 3.00              | 2.19 | 3.00               | 1.20 | 4.00              | 0.00 | 3.00              | 0.92 | -  |
| 7           | 1.50              | 0.54 | 2.08               | 1.27 | 2.50              | 0.54 | 2.08              | 1.13 | -  |
| 8           | 1.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 2.16               | 1.01 | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 2.00              | 1.24 | ** |
| 9           | 1.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 2.64               | 0.93 | 3.00 <sup>a</sup> | 1.09 | 2.66              | 1.26 | *  |
| 10          | 1.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.72               | 1.00 | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.00              | 1.24 | ** |
| 11          | 2.00 <sup>b</sup> | 1.09 | 2.84               | 0.88 | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.16              | 1.15 | ** |
| 12          | 1.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.60               | 0.98 | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 2.83              | 1.00 | ** |
| 13          | 1.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 2.12               | 1.07 | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 2.58              | 1.46 | ** |
| 14          | 2.00 <sup>b</sup> | 1.09 | 2.52               | 1.10 | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 2.83              | 1.08 | ** |
| 15          | 2.50              | 0.54 | 2.88               | 0.99 | 3.50              | 0.54 | 2.75              | 1.38 | -  |

- : P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir.

Madde 2’de “parasal konular” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ve kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 4’de, “sınıf dışı organizasyonlar” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 8’de, “politik konular” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.



Madde 9’da, “olumsuz bireysel tutumlar” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 10’da, “mevzuatla ilgili konular” maddesinde, maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 11’de, “Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 12’de, “personel davranışları” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 13’de, “kılık-kıyafet” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 14’de, “görevlendirme” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

**Tablo 16. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Nedenlerinin Dağılımı**

| Madde<br>No | ASKF<br>(a)       |      | GSİM<br>(b)       |      | Kulüp<br>(c)      |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | p  |
|-------------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|----|
|             | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 1           | 2.00              | 1.09 | 2.76              | 1.40 | 3.50              | 1.64 | 2.91              | 1.05 | -  |
| 2           | 3.50              | 0.54 | 3.12              | 1.25 | 4.00              | 1.09 | 2.58              | 1.40 | -  |
| 3           | 2.50              | 0.54 | 3.40              | 1.36 | 3.50 <sup>a</sup> | 1.64 | 2.41 <sup>b</sup> | 1.46 | ** |
| 4           | 2.50              | 0.54 | 3.24              | 1.25 | 3.50              | 1.64 | 3.75              | 1.38 | -  |
| 5           | 2.50              | 0.54 | 3.32              | 1.35 | 3.50              | 1.64 | 3.00              | 1.24 | -  |
| 6           | 1.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.56              | 1.33 | 3.50 <sup>a</sup> | 1.64 | 1.91              | 1.20 | ** |
| 7           | 1.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.36              | 1.20 | 3.50 <sup>a</sup> | 1.64 | 1.91              | 1.33 | ** |
| 8           | 3.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 4.24              | 1.07 | 5.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.66              | 1.33 | ** |
| 9           | 1.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 2.92              | 0.98 | 3.50 <sup>a</sup> | 1.64 | 2.75              | 1.31 | ** |
| 10          | 3.50              | 0.54 | 3.24              | 1.14 | 3.00              | 1.09 | 2.91              | 1.51 | -  |
| 11          | 2.50              | 0.54 | 3.04 <sup>a</sup> | 1.22 | 3.00              | 1.09 | 2.33 <sup>b</sup> | 1.39 | *  |
| 12          | 2.00              | 1.09 | 3.04              | 1.04 | 3.50              | 1.64 | 2.58              | 1.40 | -  |
| 13          | 2.50              | 0.54 | 3.24              | 1.07 | 3.00              | 2.19 | 2.66              | 1.56 | -  |
| 14          | 2.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 3.28 <sup>a</sup> | 1.08 | 3.00              | 2.19 | 2.58              | 1.40 | *  |
| 15          | 1.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 2.52 <sup>a</sup> | 1.06 | 2.50              | 1.64 | 2.00              | 1.24 | *  |
| 16          | 1.50              | 0.54 | 3.04              | 0.87 | 2.50              | 1.64 | 2.66              | 0.95 | -  |
| 17          | 2.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 2.96              | 1.43 | 3.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 2.75              | 1.50 | ** |
| 18          | 1.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.60 <sup>a</sup> | 1.24 | 2.00              | 0.00 | 2.41              | 1.40 | ** |
| 19          | 1.00              | 0.00 | 2.32              | 1.01 | 2.00              | 1.09 | 2.16              | 1.29 | -  |
| 20          | 2.00              | 0.00 | 2.20              | 1.06 | 2.50              | 1.64 | 2.25              | 1.31 | -  |
| 21          | 3.00              | 0.00 | 2.44              | 1.14 | 2.50              | 1.64 | 2.25              | 1.31 | -  |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Madde 3’de, “baskı, kendini kanıtlama çabası” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}$  =3.40), kulüpler ile “çok” düzeyinde ( $\bar{X}$  =3.50) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 6’da, “politik farklılıklar” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 7’de, “yasal olmayan, yasalara uymayan talepler” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 8’de, “fiziki kaynak ve mekân yetersizliği” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile en yüksek düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=5.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 9’da, “bireysel sorunlar” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 11’de, “iş hafife alma ve savsaklama” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 14’de, “değer verilmediği duygusu” maddesinde, maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.28$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 15’de, “görevi yerine getirememe” maddesinde beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM ile alt düzey olan “az” derecesiyle ( $\bar{X}=2.52$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 17’de, “ücret” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ve GSİM ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.00$ ,  $\bar{X}=2.96$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 18’de, “nedeni yok” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM ve lig heyeti ile alt düzey olan “az” derecesiyle ( $\bar{X}=2.60$ ,  $\bar{X}=2.41$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

**Tablo 17a. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı.**

| Madde No | ASKF (a)          |      | GSİM (b)          |      | Kulüp (c)         |      | Lig Heyeti (d)    |      | P  |
|----------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|----|
|          | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 1        | 1.50              | 0.54 | 2.04              | 1.00 | 1.50              | 0.54 | 2.50              | 1.40 | -  |
| 2        | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.48              | 0.85 | 4.00              | 0.00 | 3.25 <sup>b</sup> | 1.18 | ** |
| 3        | 4.50              | 0.54 | 4.40              | 0.69 | 4.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 4.75 <sup>a</sup> | 0.43 | ** |
| 4        | 4.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 4.08              | 0.69 | 4.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 4.41 <sup>a</sup> | 1.13 | ** |
| 5        | 3.50              | 1.64 | 2.76              | 0.99 | 3.00              | 1.09 | 2.41              | 1.40 | -  |
| 6        | 4.50              | 0.54 | 4.20              | 0.56 | 4.50              | 0.54 | 4.16              | 1.08 | -  |
| 7        | 3.00              | 1.09 | 3.16              | 1.19 | 3.50              | 1.64 | 3.25              | 1.50 | -  |
| 8        | 3.00              | 1.09 | 2.60              | 0.98 | 3.00              | 1.09 | 2.83              | 1.23 | -  |
| 9        | 3.00 <sup>b</sup> | 1.09 | 3.84              | 0.88 | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.33              | 1.04 | *  |
| 10       | 3.00 <sup>b</sup> | 1.09 | 3.72              | 1.12 | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.16              | 1.36 | ** |
| 11       | 3.00              | 1.09 | 3.40              | 1.24 | 4.00              | 0.00 | 3.75              | 0.93 | -  |
| 12       | 3.00              | 1.09 | 3.00              | 1.06 | 2.50              | 0.54 | 3.00              | 1.37 | -  |
| 13       | 3.00              | 1.09 | 3.00              | 1.20 | 4.00              | 0.00 | 3.00              | 1.01 | -  |
| 14       | 2.50              | 0.54 | 3.36              | 1.16 | 3.00              | 1.09 | 3.50              | 1.20 | -  |
| 15       | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.56              | 1.06 | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.08 <sup>b</sup> | 1.05 | *  |
| 16       | 4.00              | 0.00 | 3.88              | 0.91 | 4.50              | 0.54 | 4.25              | 0.93 | -  |
| 17       | 3.00              | 1.09 | 3.00              | 0.90 | 3.00              | 1.09 | 3.50              | 1.05 | -  |
| 18       | 4.50              | 0.54 | 3.88              | 0.91 | 4.50              | 0.54 | 4.16              | 0.91 | -  |
| 19       | 4.00              | 0.00 | 3.96              | 0.66 | 4.50              | 0.54 | 4.08              | 3.96 | -  |
| 20       | 4.50              | 0.54 | 4.44              | 0.49 | 4.50              | 0.54 | 4.66              | 0.47 | -  |
| 21       | 4.00              | 0.00 | 3.68 <sup>b</sup> | 1.16 | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 4.33              | 0.95 | ** |
| 22       | 2.00              | 0.00 | 1.92              | 0.85 | 2.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 1.75 <sup>b</sup> | 1.10 | *  |
| 23       | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.92              | 1.23 | 3.50              | 0.54 | 3.75 <sup>a</sup> | 1.10 | ** |
| 24       | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.92              | 1.27 | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 3.75 <sup>a</sup> | 1.18 | ** |
| 25       | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 4.04              | 0.72 | 3.00 <sup>b</sup> | 1.09 | 3.33              | 1.26 | ** |
| 26       | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 2.84              | 1.09 | 3.00              | 1.09 | 2.58 <sup>b</sup> | 1.20 | *  |
| 27       | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 4.00 <sup>b</sup> | 0.69 | 4.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 4.50 <sup>a</sup> | 0.65 | ** |
| 28       | 4.00              | 0.00 | 4.08              | 0.94 | 3.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 4.50 <sup>a</sup> | 0.50 | ** |
| 29       | 2.00              | 0.00 | 2.48              | 1.14 | 3.00              | 1.09 | 2.33              | 1.04 | -  |
| 30       | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.80 <sup>a</sup> | 1.17 | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.25              | 1.18 | *  |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Madde 2’de, “farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgularım” maddesinde, beden eğitimi

öğretmenlerinin ASKF ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 3’de, “karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.75$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 4’de, “uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.41$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 9’da, “çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımdan yardımını isterim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” düzeyinde ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 10’da, “gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 15’de, “görüşlerimin kabul edilmesi için etkim kullanırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ve kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 21’de, “grupların, tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ve Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ,  $\bar{X}=4.33$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 22’de, “genellikle başkalarının istekleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF, GSİM ve kulüpler

ile alt düzey olan “az” derecesiyle ( $\bar{X}=2.00$ ,  $\bar{X}=1.92$ ,  $\bar{X}=2.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 23’de, “genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ve Lig Heyeti ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ,  $\bar{X}=3.75$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 24’de, “eğer karşı taraf çok az ödün veriyorsa ben de çok az ödün veririm” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.75$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 25’de, “genellikle çözüm için bir orta yol öneririm” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ve GSİM ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ,  $\bar{X}=4.04$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 26’da, “genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 27’de, “bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ve Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 28’de, “kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 30’da, “genellikle ön planda olmaktan kaçınırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=2.80$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

**Tablo 17b. Spor Kurumları Değişkenine Göre Çatışma Davranışlarının Dağılımı.**

| Madde No | ASKF (a)          |      | GSİM (b)          |                   | Kulüp (c)         |      | Lig Heyeti (d)    |      | p  |
|----------|-------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|------|-------------------|------|----|
|          | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S                 | $\bar{X}$         | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 31       | 3.00 <sup>b</sup> | 1.09 | 4.44              | 0.70              | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 4.50 <sup>a</sup> | 0.97 | ** |
| 32       | 4.50              | 0.54 | 4.28              | 0.66              | 4.00              | 0.00 | 4.33              | 0.75 | -  |
| 33       | 3.00              | 1.09 | 2.60              | 0.90              | 2.50              | 0.54 | 2.16              | 1.00 | -  |
| 34       | 3.00              | 1.09 | 3.24              | 1.11              | 4.00              | 0.00 | 3.66              | 0.95 | -  |
| 35       | 2.00              | 0.00 | 2.72              | 1.15              | 2.00              | 0.00 | 3.08              | 1.27 | -  |
| 36       | 3.00              | 1.09 | 3.04              | 1.25              | 3.50              | 1.64 | 3.50              | 1.20 | -  |
| 37       | 4.00              | 0.00 | 4.08              | 0.69              | 4.50              | 0.54 | 4.25              | 0.84 | -  |
| 38       | 2.00              | 0.00 | 2.56              | 1.10              | 2.00              | 0.00 | 2.83              | 1.29 | -  |
| 39       | 4.00              | 0.00 | 3.76              | 0.86              | 4.50              | 0.54 | 3.83              | 1.23 | -  |
| 40       | 3.50              | 0.54 | 4.08              | 0.69              | 4.00              | 0.00 | 3.91              | 1.20 | -  |
| 41       | 4.00              | 0.00 | 4.32              | 0.68              | 4.00              | 0.00 | 4.25              | 0.93 | -  |
| 42       | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 4.28              | 0.66              | 4.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 4.50 <sup>a</sup> | 0.87 | ** |
| 43       | 4.00              | 0.00 | 4.04              | 0.77              | 4.00              | 0.00 | 4.16              | 0.81 | -  |
| 44       | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.84              | 0.88              | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 3.16              | 1.29 | ** |
| 45       | 4.00              | 0.00 | 3.92 <sup>b</sup> | 0.94              | 4.00              | 0.00 | 4.58 <sup>a</sup> | 0.50 | ** |
| 46       | 4.00 <sup>a</sup> | 1.09 | 2.28              | 0.87              | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.00 <sup>b</sup> | 0.82 | ** |
| 47       | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 3.12              | 1.07              | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.33              | 1.12 | *  |
| 48       | 4.50              | 0.54 | 4.24              | 0.71              | 4.00              | 0.00 | 4.33              | 0.63 | -  |
| 49       | 4.00              | 0.00 | 3.52              | 0.85              | 3.00              | 1.09 | 3.75              | 0.93 | -  |
| 50       | 4.00              | 0.00 | 3.52 <sup>b</sup> | 1.03              | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 4.08              | 1.33 | ** |
| 51       | 3.00              | 1.09 | 2.96              | 1.12              | 3.00              | 1.09 | 2.58              | 0.76 | -  |
| 52       | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.92 <sup>b</sup> | 0.85              | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 4.25              | 1.10 | ** |
| 53       | 3.00              | 1.09 | 2.80 <sup>b</sup> | 1.36              | 4.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 3.50              | 1.40 | ** |
| 54       | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 3.24              | 1.11              | 4.00 <sup>a</sup> | 0.00 | 3.25              | 1.31 | *  |
| 55       | 2.50              | 1.64 | 2.60              | 1.06              | 3.00              | 1.09 | 2.50              | 1.27 | -  |
| 56       | 3.50 <sup>b</sup> | 0.54 | 4.16              | 0.73              | 4.00              | 0.00 | 4.41 <sup>a</sup> | 0.87 | ** |
| 57       | 2.00 <sup>b</sup> | 0.00 | 2.40              | 1.02              | 2.50              | 0.54 | 3.08 <sup>a</sup> | 1.27 | ** |
| 58       | 2.00              | 0.00 | 2.64              | 1.09 <sup>b</sup> | 3.50 <sup>a</sup> | 0.54 | 2.50              | 1.20 | *  |
| 59       | 4.00              | 0.00 | 4.16              | 0.93              | 4.00              | 0.00 | 4.33              | 0.86 | -  |
| 60       | 3.00              | 1.09 | 4.08 <sup>a</sup> | 0.85              | 2.50 <sup>b</sup> | 1.64 | 3.41              | 1.33 | ** |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Madde 31’de, “meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM, kulüp ve Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}$  =4.44,  $\bar{X}$  =4.50,  $\bar{X}$  =4.50) çatışma yaşadıkları görülmüştür.



Madde 42’de, “tüm uzlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF, GSİM, kulüp ve Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ,  $\bar{X}=4.28$ ,  $\bar{X}=4.00$ ,  $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 44’de, “kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmaya devam ederim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ve GSİM ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ,  $\bar{X}=3.84$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 45’de, “problemin belirlenmesinden ve ortak kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.58$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 46’da, “başkaları benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 47’de, “eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir düşünceye sahipse, aynı düşünceye sahip olmasam da birlikte hareket ederim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 50’de, “düşmanını gül ile yarala sözüne inanırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görülmüştür.

Madde 52’de, “kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin ASKF, kulüp ve Lig Heyeti ile en üst

düzyey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ,  $\bar{X}=4.50$ ,  $\bar{X}=4.25$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

Madde 53’de, “tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.50$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

Madde 54’de, “gurubun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçebilirim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.00$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

Madde 56’da, “mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili olan meslektaşlarımdan yararlanırım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile en üst düzey olan “pek çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.41$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

Madde 57’de, “isteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin Lig Heyeti ile orta düzey olan “orta” derecesiyle ( $\bar{X}=3.08$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

Madde 58’de, “genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin kulüpler ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=3.50$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

Madde 60’da, “bir meslektaşım ile aynı görüşte olmadığım zaman konuyu ortaya getirmeyi ve tartışmayı tercih ederim” maddesinde, beden eğitimi öğretmenlerinin GSİM ve Lig Heyeti ile üst düzey olan “çok” derecesiyle ( $\bar{X}=4.08$ ,  $\bar{X}=3.41$ ) çatışma yaşadıkları görölmüşür.

**Tablo 18. Kıdem Değişkenine Göre Entegrasyon Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde<br>No   | 1-5 Yıl<br>(a) |      | 6-10 Yıl<br>(b) |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p   |
|---------------|----------------|------|-----------------|------|------------------------|------|-----|
|               | $\bar{X}$      | S    | $\bar{X}$       | S    | $\bar{X}$              | S    |     |
| 4             | 4.30           | 0.96 | 4.00            | 0.61 | 4.20                   | 0.77 | **  |
| 9             | 3.60           | 1.02 | 3.50            | 0.79 | 4.40                   | 0.82 | **  |
| 16            | 4.15           | 0.97 | 3.87            | 0.78 | 4.00                   | 0.92 | - - |
| 21            | 3.95           | 1.17 | 3.68            | 1.05 | 4.60                   | 0.50 | **  |
| 27            | 4.35           | 0.65 | 3.81            | 0.64 | 4.60                   | 0.50 | **  |
| 37            | 4.15           | 0.86 | 4.00            | 0.50 | 4.60                   | 0.50 | **  |
| 39            | 4.00           | 0.84 | 3.93            | 0.83 | 2.80                   | 1.20 | **  |
| 42            | 4.35           | 0.73 | 4.18            | 0.73 | 4.80                   | 0.41 | **  |
| 45            | 4.20           | 0.81 | 3.87            | 0.86 | 4.60                   | 0.50 | **  |
| 52            | 4.05           | 0.92 | 3.93            | 0.97 | 4.60                   | 0.50 | *   |
| 56            | 4.25           | 0.77 | 4.00            | 0.79 | 4.60                   | 0.50 | **  |
| 60            | 3.85           | 1.11 | 3.87            | 1.00 | 3.00                   | 1.46 | -   |
| <b>Toplam</b> | 4.1            | 0.90 | 3.88            | 0.79 | 4.23                   | 0.7  |     |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

a,b : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 18'e göre; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeğini, üst düzey olan “çok” derecesi ( $\bar{X}=4.1$ ) ile benimsedikleri görülmektedir.

6-10 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeğini, üst düzey olan “çok” derecesi ( $\bar{X}=3.88$ ) ile benimsedikleri görülmektedir.

11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeğini, en üst düzey olan “pek çok” derecesi ( $\bar{X}=4.23$ ) ile benimsedikleri görülmektedir.

**Tablo 19. Kıdem Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde No      | 1-5 Yıl<br>(a) |      | 6-10 Yıl<br>(b) |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p  |
|---------------|----------------|------|-----------------|------|------------------------|------|----|
|               | $\bar{X}$      | S    | $\bar{X}$       | S    | $\bar{X}$              | S    |    |
| 1             | 2.15           | 1.28 | 1.81            | 0.53 | 3.00                   | 1.46 | *  |
| 10            | 3.90           | 1.10 | 3.37            | 1.06 | 2.80                   | 1.65 | ** |
| 11            | 3.45           | 1.08 | 3.25            | 1.15 | 4.60                   | 0.50 | ** |
| 13            | 2.80           | 1.25 | 3.31            | 0.92 | 3.20                   | 1.01 | -  |
| 17            | 3.05           | 0.98 | 3.00            | 0.87 | 4.00                   | 0.92 | ** |
| 23            | 3.25           | 1.18 | 2.56            | 1.00 | 4.60                   | 0.50 | ** |
| 30            | 2.70           | 1.15 | 2.50            | 1.01 | 2.20                   | 1.52 | -  |
| 34            | 3.20           | 1.03 | 3.25            | 0.91 | 4.60                   | 0.82 | ** |
| 38            | 2.25           | 0.83 | 2.43            | 1.07 | 4.40                   | 0.50 | ** |
| 46            | 2.15           | 0.91 | 2.37            | 1.00 | 2.40                   | 0.82 | -  |
| 53            | 2.85           | 1.36 | 3.00            | 1.38 | 4.40                   | 0.82 | ** |
| 58            | 2.40           | 0.86 | 2.50            | 1.01 | 3.80                   | 1.52 | ** |
| <b>Toplam</b> | 2.84           | 1.08 | 2.77            | 0.99 | 3.66                   | 1.00 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 19'a göre; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeğini, orta düzey olan "orta" derecesi ( $\bar{X}$ =2.84) ile benimsedikleri görülmektedir.

6-10 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeğini, orta düzey olan "orta" derecesi ( $\bar{X}$ =2.77) ile benimsedikleri görülmektedir.

11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeğini, üst düzey olan "çok" derecesi ( $\bar{X}$ =3.66) ile benimsedikleri görülmektedir.

**Tablo 20. Kıdem Değişkenine Göre Hükmetme Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde No      | 1-5 Yıl<br>(a) |      | 6-10 Yıl<br>(b) |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p   |
|---------------|----------------|------|-----------------|------|------------------------|------|-----|
|               | $\bar{X}$      | S    | $\bar{X}$       | S    | $\bar{X}$              | S    |     |
| 5             | 2.60           | 1.12 | 2.68            | 1.11 | 3.20                   | 1.52 | -   |
| 12            | 2.95           | 1.08 | 3.12            | 1.06 | 2.60                   | 1.54 | -   |
| 15            | 3.50           | 1.03 | 3.56            | 1.00 | 3.00                   | 1.13 | - - |
| 18            | 4.00           | 1.05 | 4.00            | 0.61 | 4.20                   | 1.01 | -   |
| 19            | 4.05           | 0.74 | 3.87            | 0.70 | 4.40                   | 0.82 | *   |
| 26            | 2.70           | 1.10 | 3.00            | 0.94 | 2.80                   | 1.65 | -   |
| 28            | 4.15           | 0.91 | 4.00            | 0.71 | 4.80                   | 0.41 | **  |
| 32            | 4.30           | 0.78 | 4.32            | 0.46 | 4.20                   | 0.77 | -   |
| 33            | 2.60           | 0.92 | 2.43            | 0.87 | 2.20                   | 1.20 | -   |
| 44            | 3.85           | 0.97 | 3.50            | 0.94 | 2.60                   | 1.40 | **  |
| 49            | 3.75           | 0.70 | 3.25            | 0.97 | 4.00                   | 0.92 | **  |
| 55            | 2.70           | 1.01 | 2.50            | 1.18 | 2.40                   | 1.54 | -   |
| <b>Toplam</b> | 3.42           | 0.95 | 3.35            | 0.87 | 3.36                   | 1.15 |     |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 20'ye göre; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeğini, üst düzey olan “çok” derecesi ( $\bar{X}$ =3.42) ile benimsedikleri görülmektedir.

6-10 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeğini, üst düzey olan “çok” derecesi ( $\bar{X}$ =3.35) ile benimsedikleri görülmektedir.

11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeğini, üst düzey olan “çok” derecesi ( $\bar{X}$ =3.36) ile benimsedikleri görülmektedir.

**Tablo 21. Kıdem Değişkenine Göre Uzlaşma Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde No      | 1-5 Yıl<br>(a) |      | 6-10 Yıl<br>(b) |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p  |
|---------------|----------------|------|-----------------|------|------------------------|------|----|
|               | $\bar{X}$      | S    | $\bar{X}$       | S    | $\bar{X}$              | S    |    |
| 3             | 4.75           | 0.43 | 4.18            | 0.73 | 4.40                   | 0.50 | ** |
| 7             | 3.15           | 1.47 | 3.00            | 1.01 | 4.00                   | 1.13 | *  |
| 14            | 3.20           | 1.25 | 3.18            | 1.02 | 4.40                   | 0.50 | ** |
| 20            | 4.70           | 0.46 | 4.25            | 0.43 | 4.60                   | 0.50 | ** |
| 24            | 2.95           | 1.29 | 2.75            | 1.10 | 4.60                   | 0.50 | ** |
| 25            | 4.20           | 0.51 | 3.43            | 1.12 | 3.20                   | 1.20 | ** |
| 36            | 3.10           | 1.34 | 2.93            | 1.09 | 4.40                   | 0.50 | ** |
| 40            | 4.10           | 0.89 | 4.06            | 0.56 | 3.40                   | 1.24 | -  |
| 43            | 4.10           | 0.83 | 3.87            | 0.60 | 4.60                   | 0.50 | ** |
| 48            | 4.20           | 0.75 | 4.25            | 0.56 | 4.60                   | 0.50 | -  |
| 51            | 2.85           | 1.16 | 2.93            | 0.90 | 2.60                   | 0.82 | -  |
| 57            | 2.65           | 0.86 | 2.06            | 0.75 | 4.00                   | 1.60 | ** |
| <b>Toplam</b> | 3.66           | 0.93 | 3.40            | 0.82 | 4.06                   | 0.75 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 21'e göre; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeğini, üst düzey olan "çok" derecesi ( $\bar{X}$ =3.66) ile benimsedikleri görülmektedir.

6-10 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeğini, orta düzey olan "orta" derecesi ( $\bar{X}$ =3.40) ile benimsedikleri görülmektedir.

11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeğini, üst düzey olan "çok" derecesi ( $\bar{X}$ =4.06) ile benimsedikleri görülmektedir.

**Tablo 22. Kıdem Değişkenine Göre Uyma Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde No      | 1-5 Yıl<br>(a)     |      | 6-10 Yıl<br>(b)    |      | 11 Yıl ve üzeri<br>(c) |      | p  |
|---------------|--------------------|------|--------------------|------|------------------------|------|----|
|               | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$          | S    | $\bar{X}$              | S    |    |
| 2             | 3.45               | 0.87 | 3.56               | 1.00 | 3.40                   | 1.24 | -  |
| 6             | 4.45 <sup>a</sup>  | 0.59 | 4.12 <sup>ab</sup> | 0.48 | 3.60 <sup>b</sup>      | 1.40 | ** |
| 8             | 2.65 <sup>ab</sup> | 0.91 | 2.43 <sup>b</sup>  | 0.87 | 3.80 <sup>a</sup>      | 1.52 | ** |
| 22            | 1.85               | 0.91 | 1.93               | 0.75 | 2.00                   | 1.30 | -  |
| 29            | 2.20 <sup>b</sup>  | 1.13 | 2.75 <sup>a</sup>  | 0.97 | 2.40 <sup>ab</sup>     | 1.05 | ** |
| 31            | 4.40               | 0.92 | 4.31               | 0.77 | 4.60                   | 0.82 | -  |
| 35            | 2.55 <sup>b</sup>  | 1.08 | 2.56 <sup>b</sup>  | 0.94 | 4.20 <sup>a</sup>      | 1.20 | ** |
| 41            | 4.25 <sup>ab</sup> | 0.83 | 4.12 <sup>b</sup>  | 0.60 | 4.80 <sup>a</sup>      | 0.41 | ** |
| 47            | 2.70 <sup>b</sup>  | 0.96 | 3.31 <sup>ab</sup> | 0.92 | 4.40 <sup>a</sup>      | 0.82 | ** |
| 50            | 3.85 <sup>ab</sup> | 1.16 | 3.50 <sup>b</sup>  | 1.07 | 4.20 <sup>a</sup>      | 1.01 | *  |
| 54            | 3.10               | 1.18 | 3.12               | 1.06 | 4.00                   | 1.13 | -  |
| 59            | 4.20 <sup>ab</sup> | 0.87 | 4.00 <sup>b</sup>  | 0.87 | 4.80 <sup>a</sup>      | 0.41 | ** |
| <b>Toplam</b> | 3.27               | 0.95 | 3.30               | 0.85 | 3.53                   | 1.02 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 22'ye göre; 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeğini, orta düzey olan “orta” derecesi ( $\bar{X}$ =3.27) ile benimsedikleri görülmektedir.

6-10 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeğini, orta düzey olan “orta” derecesi ( $\bar{X}$  =3.30) ile benimsedikleri görülmektedir.

11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeğini, üst düzey olan “çok” derecesi ( $\bar{X}$  =3.53) ile benimsedikleri görülmektedir.

**Tablo 23. Kurum Değişkenine Göre Entegrasyon Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde  | ASKF<br>(a) |      | GSİM<br>(b) |      | Kulüp<br>(c) |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | P  |
|--------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------------|------|----|
|        | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$    | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| No     |             |      |             |      |              |      |                   |      |    |
| 4      | 4.00        | 0.00 | 4.08        | 0.69 | 4.00         | 0.00 | 4.41              | 1.13 | ** |
| 9      | 3.00        | 1.09 | 3.84        | 0.88 | 4.00         | 0.00 | 3.33              | 1.04 | *  |
| 16     | 4.00        | 0.00 | 3.88        | 0.91 | 4.50         | 0.54 | 4.25              | 0.93 | -  |
| 21     | 4.00        | 0.00 | 3.68        | 1.16 | 4.50         | 0.54 | 4.33              | 0.95 | ** |
| 27     | 4.50        | 0.54 | 4.00        | 0.69 | 4.00         | 0.00 | 4.50              | 0.65 | ** |
| 37     | 4.00        | 0.00 | 4.08        | 0.69 | 4.50         | 0.54 | 4.25              | 0.84 | -  |
| 39     | 4.00        | 0.00 | 3.76        | 0.86 | 4.50         | 0.54 | 3.83              | 1.23 | -  |
| 42     | 4.50        | 0.54 | 4.28        | 0.66 | 4.00         | 0.00 | 4.50              | 0.87 | ** |
| 45     | 4.00        | 0.00 | 3.92        | 0.94 | 4.00         | 0.00 | 4.58              | 0.50 | ** |
| 52     | 4.50        | 0.54 | 3.92        | 0.85 | 4.50         | 0.54 | 4.25              | 1.10 | ** |
| 56     | 3.50        | 0.54 | 4.16        | 0.73 | 4.00         | 0.00 | 4.41              | 0.87 | ** |
| 60     | 3.00        | 1.09 | 4.08        | 0.85 | 2.50         | 1.64 | 3.41              | 1.33 | ** |
| Toplam | 3.91        | 0.36 | 3.97        | 0.82 | 4.08         | 0.36 | 4.17              | 0.95 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 23'e göre; ASKF ile beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan "çok" ( $\bar{X}$ =3.91) düzeyindedir.

GSİM ile beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan "çok" ( $\bar{X}$ =3.97) düzeyindedir.

Kulüpler ile beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan "çok" ( $\bar{X}$ =4.08) düzeyindedir.

Lig Heyeti ile beden eğitimi öğretmenlerinin, entegrasyon alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan "çok" ( $\bar{X}$ =4.17) düzeyindedir.



**Tablo 24. Kurum Değişkenine Göre Kaçınma Alt Ölçeği Tablosu**

| Madde  | ASKF<br>(a) |      | GSİM<br>(b) |      | Kulüp<br>(c) |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | P  |
|--------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------------|------|----|
|        | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$    | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| No     |             |      |             |      |              |      |                   |      |    |
| 1      | 1.50        | 0.54 | 2.04        | 1.00 | 1.50         | 0.54 | 2.50              | 1.40 | -  |
| 10     | 3.00        | 1.09 | 3.72        | 1.12 | 4.50         | 0.54 | 3.16              | 1.36 | ** |
| 11     | 3.00        | 1.09 | 3.40        | 1.24 | 4.00         | 0.00 | 3.75              | 0.93 | -  |
| 13     | 3.00        | 1.09 | 3.00        | 1.20 | 4.00         | 0.00 | 3.00              | 1.01 | -  |
| 17     | 3.00        | 1.09 | 3.00        | 0.90 | 3.00         | 1.09 | 3.50              | 1.05 | -  |
| 23     | 2.00        | 0.00 | 2.92        | 1.23 | 3.50         | 0.54 | 3.75              | 1.10 | ** |
| 30     | 2.00        | 0.00 | 2.80        | 1.17 | 2.00         | 0.00 | 2.25              | 1.18 | *  |
| 34     | 3.00        | 1.09 | 3.24        | 1.11 | 4.00         | 0.00 | 3.66              | 0.95 | -  |
| 38     | 2.00        | 0.00 | 2.56        | 1.10 | 2.00         | 0.00 | 2.83              | 1.29 | -  |
| 46     | 4.00        | 1.09 | 2.28        | 0.87 | 2.00         | 0.00 | 2.00              | 0.82 | ** |
| 53     | 3.00        | 1.09 | 2.80        | 1.36 | 4.50         | 0.54 | 3.50              | 1.40 | ** |
| 58     | 2.00        | 0.00 | 2.64        | 1.09 | 3.50         | 0.54 | 2.50              | 1.20 | *  |
| Toplam | 2.62        | 0.68 | 2.86        | 1.11 | 3.20         | 0.31 | 3.03              | 1.14 |    |

- :  $P > 0.05$ , \* :  $P < 0.05$ , \*\* :  $P < 0.01$

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 24'e göre; ASKF ile beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan "orta" ( $\bar{X} = 2.62$ ) düzeyindedir.

GSİM ile beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan "orta" ( $\bar{X} = 2.86$ ) düzeyindedir.

Kulüpler ile beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan "orta" ( $\bar{X} = 3.20$ ) düzeyindedir.

Lig Heyeti ile beden eğitimi öğretmenlerinin, kaçınma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan "orta" ( $\bar{X} = 3.03$ ) düzeyindedir.

**Tablo 25. Kurum Değişkenine Göre Hükmetme Alt ölçeği**

| Madde         | ASKF<br>(a) |      | GSİM<br>(b) |      | Kulüp<br>(c) |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | P  |
|---------------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------------|------|----|
| No            | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$    | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 5             | 3.50        | 1.64 | 2.76        | 0.99 | 3.00         | 1.09 | 2.41              | 1.40 | -  |
| 12            | 3.00        | 1.09 | 3.00        | 1.06 | 2.50         | 0.54 | 3.00              | 1.37 | -  |
| 15            | 4.00        | 0.00 | 3.56        | 1.06 | 4.00         | 0.00 | 3.08              | 1.05 | *  |
| 18            | 4.50        | 0.54 | 3.88        | 0.91 | 4.50         | 0.54 | 4.16              | 0.91 | -  |
| 19            | 4.00        | 0.00 | 3.96        | 0.66 | 4.50         | 0.54 | 4.08              | 3.96 | -  |
| 26            | 4.00        | 0.00 | 2.84        | 1.09 | 3.00         | 1.09 | 2.58              | 1.20 | *  |
| 28            | 4.00        | 0.00 | 4.08        | 0.94 | 3.50         | 0.54 | 4.50              | 0.50 | ** |
| 32            | 4.50        | 0.54 | 4.28        | 0.66 | 4.00         | 0.00 | 4.33              | 0.75 | -  |
| 33            | 3.00        | 1.09 | 2.60        | 0.90 | 2.50         | 0.54 | 2.16              | 1.00 | -  |
| 44            | 4.00        | 0.00 | 3.84        | 0.88 | 2.00         | 0.00 | 3.16              | 1.29 | ** |
| 49            | 4.00        | 0.00 | 3.52        | 0.85 | 3.00         | 1.09 | 3.75              | 0.93 | -  |
| 55            | 2.50        | 1.64 | 2.60        | 1.06 | 3.00         | 1.09 | 2.50              | 1.27 | -  |
| <b>Toplam</b> | 3.75        | 0.54 | 3.41        | 0.92 | 3.29         | 0.85 | 3.30              | 1.30 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 25'e göre; ASKF ile beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}=3.75$ ) düzeyindedir.

GSİM ile beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}=3.41$ ) düzeyindedir.

Kulüpler ile beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan “orta” ( $\bar{X}=3.29$ ) düzeyindedir.

Lig Heyeti ile beden eğitimi öğretmenlerinin, hükmetme alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan “orta” ( $\bar{X}=3.30$ ) düzeyindedir.

**Tablo 26. Kurum Değişkenine Göre Uzlaşma Alt ölçeği**

| Madde         | ASKF<br>(a) |      | GSİM<br>(b) |      | Kulüp<br>(c) |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | P  |
|---------------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------------|------|----|
| No            | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$    | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 3             | 4.50        | 0.54 | 4.40        | 0.69 | 4.00         | 0.00 | 4.75              | 0.43 | ** |
| 7             | 3.00        | 1.09 | 3.16        | 1.19 | 3.50         | 1.64 | 3.25              | 1.50 | -  |
| 14            | 2.50        | 0.54 | 3.36        | 1.16 | 3.00         | 1.09 | 3.50              | 1.20 | -  |
| 20            | 4.50        | 0.54 | 4.44        | 0.49 | 4.50         | 0.54 | 4.66              | 0.47 | -  |
| 24            | 2.00        | 0.00 | 2.92        | 1.27 | 2.00         | 0.00 | 3.75              | 1.18 | ** |
| 25            | 4.00        | 0.00 | 4.04        | 0.72 | 3.00         | 1.09 | 3.33              | 1.26 | ** |
| 36            | 3.00        | 1.09 | 3.04        | 1.25 | 3.50         | 1.64 | 3.50              | 1.20 | -  |
| 40            | 3.50        | 0.54 | 4.08        | 0.69 | 4.00         | 0.00 | 3.91              | 1.20 | -  |
| 43            | 4.00        | 0.00 | 4.04        | 0.77 | 4.00         | 0.00 | 4.16              | 0.81 | -  |
| 48            | 4.50        | 0.54 | 4.24        | 0.71 | 4.00         | 0.00 | 4.33              | 0.63 | -  |
| 51            | 3.00        | 1.09 | 2.96        | 1.12 | 3.00         | 1.09 | 2.58              | 0.76 | -  |
| 57            | 2.00        | 0.00 | 2.40        | 1.02 | 2.50         | 0.54 | 3.08              | 1.27 | ** |
| <b>Toplam</b> | 3.37        | 0.49 | 3.59        | 0.92 | 3.41         | 0.63 | 3.73              | 0.99 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 26'ya göre; ASKF ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan “orta” ( $\bar{X}=3.37$ ) düzeyindedir.

GSİM ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}=3.59$ ) düzeyindedir.

Kulüpler ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}=3.41$ ) düzeyindedir.

Lig Heyeti ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uzlaşma alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}=3.73$ ) düzeyindedir.

**Tablo 27. Kurum Değişkenine Göre Uyma Alt ölçeği**

| Madde         | ASKF<br>(a) |      | GSİM<br>(b) |      | Kulüp<br>(c) |      | Lig Heyeti<br>(d) |      | P  |
|---------------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------------|------|----|
| No            | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$   | S    | $\bar{X}$    | S    | $\bar{X}$         | S    |    |
| 2             | 4.50        | 0.54 | 3.48        | 0.85 | 4.00         | 0.00 | 3.25              | 1.18 | ** |
| 6             | 4.50        | 0.54 | 4.20        | 0.56 | 4.50         | 0.54 | 4.16              | 1.08 | -  |
| 8             | 3.00        | 1.09 | 2.60        | 0.98 | 3.00         | 1.09 | 2.83              | 1.23 | -  |
| 22            | 2.00        | 0.00 | 1.92        | 0.85 | 2.50         | 0.54 | 1.75              | 1.10 | *  |
| 29            | 2.00        | 0.00 | 2.48        | 1.14 | 3.00         | 1.09 | 2.33              | 1.04 | -  |
| 31            | 3.00        | 1.09 | 4.44        | 0.70 | 4.50         | 0.54 | 4.50              | 0.97 | ** |
| 35            | 2.00        | 0.00 | 2.72        | 1.15 | 2.00         | 0.00 | 3.08              | 1.27 | -  |
| 41            | 4.00        | 0.00 | 4.32        | 0.68 | 4.00         | 0.00 | 4.25              | 0.93 | -  |
| 47            | 2.00        | 0.00 | 3.12        | 1.07 | 3.50         | 0.54 | 3.33              | 1.12 | *  |
| 50            | 4.00        | 0.00 | 3.52        | 1.03 | 4.50         | 0.54 | 4.08              | 1.33 | ** |
| 54            | 2.00        | 0.00 | 3.24        | 1.11 | 4.00         | 0.00 | 3.25              | 1.31 | *  |
| 59            | 4.00        | 0.00 | 4.16        | 0.93 | 4.00         | 0.00 | 4.33              | 0.86 | -  |
| <b>Toplam</b> | 3.08        | 0.27 | 3.35        | 0.92 | 3.62         | 0.40 | 3.42              | 1.11 |    |

- :P>0.05, \* : P<0.05, \*\* : P<0.01

**a,b** : Aynı satırda farklı harfleri içeren grup ortalamaları arası farklar önemlidir

Tablo 27’ye göre; ASKF ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan “orta” ( $\bar{X}$  =3.08) düzeyindedir.

GSİM ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeği ortalaması, orta düzey olan “orta” ( $\bar{X}$  =3.35) düzeyindedir.

Kulüpler ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}$  =3.62) düzeyindedir.

Lig Heyeti ile beden eğitimi öğretmenlerinin, uyma alt ölçeği ortalaması, üst düzey olan “çok” ( $\bar{X}$  =3.42) düzeyindedir.

## TARTIşMA VE SONUÇ

Çatışma, sadece insanlara özgü bir olgu değildir. Tüm canlılar sürekli olarak çevreleriyle etkileşim halindedirler ve yaşamlarını sürdürebilmek için yeri geldiğinde çatışmak zorunda kalırlar. Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında, sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik meydana gelir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntılarının meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır(22).

Verilen literatür bilgileri ışığında beden eğitimi öğretmenlerinin spor kurumları ile çatışma düzeylerinin belirlenmesi çalışmamızın temelini teşkil etmektedir.

Araştırmanın yapıldığı örneklem içerisindeki cinsiyet dağılımlarına ilişkin çoğunluğun, erkeklerden oluştuğu görölmektedir(Tablo 3). Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin, büyük bir çoğunluğunun 25-35 yaş arasında olduğu görölmektedir(Tablo 2). 40 yaş ve üzerinde beden eğitimi öğretmeni olmaması dikkat çekicidir.

Ankete katılan beden eğitimi öğretmenlerinin büyük bir kısmının ( %87.8) 1-10 yıl kıdeme sahip oldukları görölmektedir (Tablo 5). Yani mesleğinde yeni olan bir çok öğretmen bu ankete katılarak görüşlerini bildirmiştir. Araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin, neredeyse tamamına yakınının (%97.6) haftada 16 saat ve üzerinde derse girdikleri belirlenmiştir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin, “Fiziki mekân ve kaynak yetersizliği” konusunda üst düzeyde çatışma yaşadıkları görölmektedir (Tablo 9). Özellikle de “fiziki mekan” konusu beden eğitimi öğretmenlerinin en çok sıkıntı çektiği konuların başında gelmektedir. Zaten çalışmamızda bunu destekler niteliktedir. Fiziki mekan

derken en çok kast edilen; ders yapılacak uygun yer bulunamaması, her okulda spor salonu olmaması, okul takımları için antrenman sahası bulamama, antrenman veya maç yapılacak yerlerin şehirden uzaklığı gibi konular beden eğitimi öğretmenlerinin sıkıntı çektikleri konulardır.

6-10 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, “sınıf dışı organizasyonlar” konusunda üst düzeyde çatışma yaşadıkları görülmüştür (Tablo 12). Burada sınıf dışı organizasyonlar derken sınıflar arası maçlar, okullar arası maçlar, iller arası maçlar ve kulüp maçlarını örnek olarak verebiliriz. Bu maçlar için kaynak ve fiziki mekan bulamama gibi sıkıntılar bu çatışmaların başlıca nedenleri olabilir.

11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin, güç ve yetkinin kullanımı konusunda üst düzeyde çatışma yaşadıkları görülmektedir (Tablo 12). Bu konunun, kıdemi fazla olan beden eğitimi öğretmenlerinde daha fazla görülmesi, kıdem arttıkça yetki karmaşasının da artabileceği konusunda ayrı bir tartışmaya neden olabilir.

Kıdem değişkenine göre çatışma nedenlerine bakıldığında, iletişim yetersizliğinin, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri tarafından en üst düzeyde çatışma nedeni olduğu görülmektedir (Tablo 13). Rekabet ve kıskançlığın 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenleri arasında üst düzeyde çatışmaya neden olduğu görülmektedir (Tablo 13). Bunun nedeni de göreve yeni başlamanın vermiş olduğu heyecan ve idealistlik duygusu ile “en iyisini ben yapmalıyım” duygusu olabilir. Yaş ve kıdem ilerledikçe bu duygu daha azaldığından kıskançlık ve rekabet çok fazla çatışmaya neden olmaz.

Yine 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin değer verilmediği duygusu ile, spor kurumlarıyla üst düzeyde çatışmaya girdikleri

görülmektedir. Bu da yine tecrübesizliğin ve mesleğe yeni başlamanın sebep olduğu bir duygu olabilir.

Çatışma davranışları ölçeğine verilen cevaplar genellikle pozitif yöndedir. Özellikle 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların daha olgun ve yapıcı cevaplar verdikleri görülmektedir (Tablo 14a). Aslında çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Sonucun hangi yönde olacağı, çatışmanın anlaşılması ve yönetilebilmesine bağlıdır (31). Burada kıdem konusunda anlamlı farklılıklar görülmektedir. Özellikle kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha çok karşı tarafı düşünen ve karşı tarafı kırmamaya çalışan bir tavırla çatışma konularına yaklaştığı görülmektedir. Daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerin ise, çatışmayı genelde kendi çıkarları doğrultusunda çözmeye çalıştıkları ve önceliği kendilerine verdikleri görülmektedir (Tablo 14b).

Spor kurumları değişkenine göre çatışma nedenlerine bakıldığında, çoğunlukla kulüpler ile çatışma yaşandığı görülmektedir (Tablo 15).

Beden eğitimi öğretmenlerinin özellikle, fiziki kaynak ve mekan yetersizliği konularında kulüpler ile en üst düzeyde çatışma yaşadıkları görülmektedir (Tablo 16).

Çatışmayı sadece olumsuz bir durum olarak tanımlamak gelenekçi yaklaşım tarzıdır (50). Biz çatışmayı hep olumsuz yönleriyle değil de yapıcı yönleriyle (62) de kabul edersek o zaman çok daha güzel sonuçlar alabiliriz. Elbette ki çatışma sadece yapıcı ve olumlu bir durum değildir. Etkileşimci yaklaşım da olduğu gibi çatışmayı (53), her iki yönüyle de ele alırsak o zaman söz konusu kişi, kurum vb. için çok daha iyi sonuçlar çıkabilir ortaya.

Genelde bir karşı oluşu, anlaşmazlığı ifade eden çatışma olgusu, geniş bir alana yayılmıştır (56).

Sonuç olarak; hayatın her alanında olduğu gibi burada da çatışma yaşandığı görölmektedir. Spor kurumlarının, beden eğitimi öğretmenleri ile olan ilişkilerinde elbette bazı sorunlar çıkmakta ve çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Ülkemizin ve bulunduğumuzun yerin sportif imkanlar konusundaki özelliklerini dikkate alarak bu çatışma konularının azalması için karşılıklı fedakarlıklar yapılmalıdır. Özellikle fiziki mekan ve kaynak yetersizliği konularında, ilgili kişilerle fikir alışverişı yapılarak çeşitli çözüm yolları üretilebilir. Dikkat çekici bir diğere sonuç da kıdemi az olan beden eğitimi öğretmenlerinin, spor kurumları ile daha çok çatışma içinde oldukları görölmektedir. Bu da mesleğe yeni başlamanın vermiş olduğu idealistlik ve hırstan kaynaklanabilir. Elbette yaş ilerleyince ve çeşitli tecrübeler kazanıldıkça daha yapıcı çözüm yolları bulunabiliyor ve daha yapıcı davranışlar sergilenebiliyor.



## 7. KAYNAKLAR

1. AFZALUR, M, RAHİM. (1985). “A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations”. Human Relations. V.38. Sayfa 81.
2. ALAN, C, FİLLEY. (1975). Interpersonal Conflict Resolution,. Scott, Foresman and Company. Illionis. Sayfa 7.
3. Anonim. (2004). Erişim: ([www.taskk.com](http://www.taskk.com)). Erişim Tarihi: 21.05.2004
4. Anonim. (2005). Erişim: [www.gsgm.gov.tr](http://www.gsgm.gov.tr) . Erişim Tarihi: 12.011.2005
5. Anonim. (2005). Erişim:[www.elazig-gsim.gov.tr](http://www.elazig-gsim.gov.tr). Erişim Tarihi: 13.10.2005
6. AYDIN, MUSTAFA. (1984). Örgütlerde Çatışma. Bas-Yay Matbaası. Ankara.
7. BANNER, DAVID K., GAGNE, T, ELAİNE. (1995). Designing Effective Organizations. Sage Publications. London. Sayfa 396-397.
8. BAŞARAN, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara Üniversitesi Basımevi. Ankara. Sayfa 233.
9. BAYSAL, A, CAN., TEKARSLAN, ERDAL. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. Avcıol Basım. İstanbul. Sayfa 303-307-308.
10. BUMİN, BİROL. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Bizim Büro Basımevi. Ankara. Sayfa 2-25-26.53-64-65.
11. BURTON, JOHN,. DUKES, FRANK. (1990). Readings in Management and Resolution. The Macmillan Pres Ltd. London.
12. CAN, HALİL. (1994). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi. Ankara . Sayfa 290-303.
13. CHERRINGTON, DAVID, J. (1994). Organizational Behavior. Allyn and Bacon, Publishing. Boston. Sayfa 402.
14. CRİDER, B, ANDREW., GEORGE, R. GOETHALS., ROBERT, D. KAVANAUGH., PAUL, R. SOLOMAN. (1983). Psychology. Scott, Foresman and Company. Illionis. Sayfa 137-450.

15. COLB, M, DEBORAH., BARTUREK, M, JEAN. (1992). Hidden Conflict in Organizations. Uncovering Behind The Scenes Disputes. Sage Publications: Newbury Park. Sayfa 5.
16. DAVID, R, HAMPTON., CHARLES E. SUMMER., ROSS E. WEBBER. (1973). Organizational Behavior and The Practice of Management, Scott, Foresman and Company. Illionis. Sayfa 670.
17. DİNÇER, ÖMER. (1992). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler. Timaş Basım. İstanbul. Sayfa 29.
18. DURMUŞ, A.G. (1999). Futbol Kulüplerinin Stratejik Önemi. Bağırğan Yayınevi. Ankara. Sayfa 27.
19. DURMUŞ, A.G. (1999). Spor Hukuku. Alfa Basım Yayım Dağıtım. İstanbul. Sayfa 46.
20. ERDOĞAN, İLHAN. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Avcıol Basım Yayım. İstanbul. Sayfa 145-155-161.
21. ERDOĞAN, İLHAN. (1990). İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları. Bizim Büro Basımevi. Ankara. Sayfa 8.
22. EREN, EROL. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım: İstanbul. Sayfa 527.
23. EREN, EROL. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basım. İstanbul. Sayfa 548.
24. ERTÜRK, MÜMİN. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. (1995). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul. Sayfa 204-205-207.
25. FINCH, FRIEDRIC, E., HALSEY, R. JONES., JOSEPH, A. LITTERER. (1976). Managing for Organizational Effectiveness: An Experiential Approach. Mc Graw – Hill Book Company. New York. Sayfa.50-52.
26. GORDON, R, J. (1991) Organizational Behavior. USA. Sayfa 466
27. GORDON, R, J. (1996). Organizational Behavior A Diagnostic Approach. Prentice Hall International. Boston. Sayfa 375.

28. GÖKÇE, ORHAN., ATABEY, N, ATA. Davranış Bilimleri (Ders Notları). (2001) Konya. Sayfa 262.
29. HAMPTON, DAVID, R., CHARLES, E. SUMMER., ROSS, E. WEBBER. (1973). Organizational Behavior and The Practice of Management. Scott, Foresman and Company. Illionis. Sayfa 671-672.
30. HELLRIEGEL, DON., SLOCUM, W. JOHN., WOODMAN, W. RICHARD. (1989). Organizational Behavior. Fifth Edition. West Publishing Company. New York. Sayfa 458.
31. HENDRICKS, W. (1991). How To Manage Conflict. National Pres Publications, A Division of Rockhurst College Continuing Education Center, Inc. Shawnee Mission. Kansas.
32. HOCKER, L. JOYCE., WILMOT, W. WILLIAM. (1991). Interpersonel Conflict. Brown Benchmmark Publishers. Madision. Sayfa 32.
33. Ibid., Sayfa 9-18-191-299.
34. JAMES, G, MARCH AND HERBERT ,A, SIMON. (1958). Organizations, John Wiley and Sons. New York. Sayfa 112-113.
35. KARAKÜÇÜK, S. (1989). Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi. Gazi Üniversitesi Yayınları. No:146. Ankara. Sayfa 26-27.
36. KARİP, EMİN. (1999). Çatışma Yönetimi. Pegem AYayıncılık. Sayfa 183
37. KEÇECİOĞLU, TAMER. (1999). “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”. Mercek Dergisi. Sayı:14. Sayfa 106-108-129.
38. KILINÇ, TANIL. “Örgütlerde Çatışma Mahiyet ve Nedenleri”. (1985) İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 14:1. İstanbul. Sayfa 103-124-107.
39. KILINÇ, TANIL., TEKARSLAN, ERDAL., BAYSAL, C., SENCAN, H. (1989). Sosyal Psikoloji. Filiz Kitapevi. İstanbul. Sayfa 219.
40. KILINÇ, TANIL. (1990). Gruplar Arası Çatışmaların Çözümüne Laboratuar Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt:19. Sayı 1-2. Sayfa 42.
41. KOÇEL, TAMER. İşletme Yöneticiliği. (1998). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul. Sayfa 396-460.

42. KORKMAZ, SEZER. (1994). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. Verimlilik Dergisi. Sayı:1. Sayfa 79.
43. LLOYD S. BAIRD., JAMES E. POST., JOHN F.Ç MAHON. (1990). Management: Functions and Responsibilities. Harper and Row Publishers Inc. New York. Sayfa 256.
44. LUTHANS, FRED. (1992). Organizational Behavior. Mc Graw – Hill International Editions. New York. Sayfa 370-371-372-388-389.
45. MASTENBROEK, WILLEM, F.G. (1987). Conflict Management and Organization Development. Chichester. Sayfa 127-128.
46. MC ARDLE, GERİ E.H. (1999). Farklılıkları Yönetme Sanatı. Çev: Yaşar Bülbül. Alfa Basım Yayım. İstanbul. Sayfa 59.
47. MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Genel Müdürlüğü 22.08.1996 tarih ve 3608 sayılı yazılarına ekli taslak programı.
48. MILLİNS, LAURA, J. (1989). Management and Organizational Behavior. Second Edition. Pitman Publishing Company. U.K. Sayfa 449.
49. NORTHCRAFT, GREGORY., NEALE, M. MARGARET. (1990). Organizational Behavior. Orlando. Sayfa 228.
50. ÖNCÜ, AYŞE. (1976). Örgüt Sosyolojisi. Sevinç Matbaası. Ankara. Sayfa 105.
51. ÖZKALP, ENVER., KIREL, ÇİĞDEM. (1996). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir. Sayfa 314-315.
52. ÖZTÜRK, AZİM. (1992), “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”. İşletme Yönetiminde Güncel Konular. Adana Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları. No:1, Sayfa 35.
53. PONDY, R. LUIS. (1967). “Organizational Conflict: Concepts and Models”. Administrative Science Quarterly. V.12. Sayfa 298-312.
54. ROLLINSON, DEREK., BROADFIELD, AYSEN., EDWARDS, DAVID. (1998). Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach. Addison Wesley Longman: Essex. Sayfa 402.

55. STACEY, RALPH, D. (1994). Strategic Management and Organizational Dynamics. Pitman Publishing Company. London. Sayfa 190.
56. STEERS, M.RİCHARD., BLACK,J.STEWART. (1994). Organizational Behavior. Harper Collins College Publishers. New York. Sayfa 555-560.
57. STEPHEN P. ROBBİNS. (1974). Managing Organizational Conflict. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs. New Jersey. Sayfa 15.
58. STONER, JAMES., A.F. (1978). Management. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. Sayfa 347.
59. STONER, JAMES., A.F., FREEMAN, R, EDWARD. (1989) Management. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. Fourth Edition. New Jersey. Sayfa 392-393.
60. ŞİMŞEK, ŞERİF. (1987). Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi. Cilt:7. Sayı: 1-2. Sayfa 10-11-12.
61. ŞİMŞEK, M.ŞERİF. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Günay Ofset. Konya. Sayfa 274.
62. ŞİMŞEK, M. ŞERİF., AKGEMCİ, TAHİR., ÇELİK, ADNAN. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Basın Yayın Dağıtım A.Ş. Ankara. Sayfa 171-172-176-178-241.
63. TEKARSLAN, ERDAL., KILINÇ, TANIL., ŞENCAN, HÜNER., BAYSAL, CAN.(2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. Dönence Basım. İstanbul. Sayfa 238-248-272.
64. TENGİLİMLİOĞLU, DİLAVER. (1991). “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”. Amme İdaresi Dergisi. Cilt:24. Sayı:2. Haziran. Sayfa 129.
65. TERİM, GÜROL ve arkadaşları. (2000). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Ders İçi ve Ders Dışı Çalışmaları Rehberi. Milli Eğitim Basımevi. Ankara.
66. TJOSVOLD, DEAN. (1989). “Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations”. Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach (Editör: M. Afzalur Rahim). Praeger Publishers. New York. Sayfa 43.
67. TJOSVOLD, DEAN. (1991). The Conflict-Positive Organization. Addison-Wesley Publishing Company. California. Sayfa 9.

68. TOSUN, KEMAL. (1986). İşletme Yönetimi. İstanbul. Sayfa 336.
69. TOSUN, MUSTAFA. (1981). Örgütsel Etkililik. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları. Ankara. Sayfa 157.
70. TULUNAY, NİHAL. (1990). “Örgüt İçi Çatışmalar ve Çözüm Yöntemleriyle İlgili Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sayfa 52.
71. TÜRKEK, ASUMAN, ULUÇINAR. (2000). Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi. Türkmen Kitapevi. İstanbul. Sayfa 112-115.
72. WALTON, E, RICHARD. (1987). Managing Conflict. Addison – Wesley Publishing Company. Canada. Sayfa 2.
73. WILLIAM, G, SCOTT. (1965). The Management of Conflict: Appeal Systems in Organizations. Irwin and Dorsey Inc. Homewood. Illionis. Sayfa 114.

**Sayın Katılımcı**  
**“Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Kurumları ile Çatışma Düzeylerinin Belirlenmesi”** isimli araştırmamıza katkıda bulunmak amacıyla;

Aşağıdaki Ankette, iletişimde olduğunuz spor kurumları ile karşılaştığınız çatışma konularını ve nedenlerini, uygun gördüğünüz seçeneğin altına (x) işareti koyarak derecelendiriniz.

Teşekkür ederiz.....

- 1- **Yaş :** ☐ 20-24 arası ☐ 25-30 arası ☐ 31-35 arası ☐ 36-40 arası ☐ 40 ve üzeri  
2- **Cinsiyet:** ☐ bay ☐ bayan  
3- **Eğitim Durumunuz:** ☐ ön lisans ☐ lisans ☐ yüksek lisans ☐ doktora  
4- **Çalışma Süreniz:** ☐ 1 yıldan Az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri  
5- **Haftada Kaç Saat Derse Giriyorsunuz?** ☐ 5-9 ☐ 10-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30  
6- **Çalıştığınız Okul:** ☐ İlköğretim I. Kademe ☐ İlköğretim II. kademe ☐ lise ☐ özel okul  
7- **En çok hangi spor kurumu ile çatışma yaşıyorsunuz?** ☐ ASKF ☐ GSİM ☐ Kulüp ☐ Lig Heyeti

| Çatışma Konuları                         | Pek Çok | Çok | Orta | Az | Pek Az |
|------------------------------------------|---------|-----|------|----|--------|
| Görev Dağılımı                           |         |     |      |    |        |
| Parasal Konular                          |         |     |      |    |        |
| Sınıf İçi Spor Faaliyetleri              |         |     |      |    |        |
| Sınıf Dışı Organizasyonlar               |         |     |      |    |        |
| Değerlendirme, Ödül ve Ceza              |         |     |      |    |        |
| Güç ve Yetkinin Kullanımı                |         |     |      |    |        |
| Geç Gelme, Göreve Gelmemeye ve İzin Alma |         |     |      |    |        |
| Politik Konular                          |         |     |      |    |        |
| Olumsuz Bireysel Tutumlar                |         |     |      |    |        |
| Mevzuatla İlgili Konular                 |         |     |      |    |        |
| Eğitim-Öğretimi Destekleyici Hizmetler   |         |     |      |    |        |
| Personel Davranışları                    |         |     |      |    |        |
| Kılık-Kıyafet                            |         |     |      |    |        |
| Görevlendirme                            |         |     |      |    |        |
| Kaynak Dağılımı                          |         |     |      |    |        |
| Çatışma Nedenleri                        | Pek Çok | Çok | Orta | Az | Pek Az |
| Yetersizlik - Bilgisizlik                |         |     |      |    |        |
| Bilgi, Eğitim ve Kültür Farklılıkları    |         |     |      |    |        |
| Baskı, Kendini Kanıtlama Çabası          |         |     |      |    |        |
| İletişim Yetersizliği yada Bozukluğu     |         |     |      |    |        |
| Taraflı Davranma                         |         |     |      |    |        |
| Politik Farklılıklar                     |         |     |      |    |        |
| Yasal Olmayan, Yasalara Uymayan Talepler |         |     |      |    |        |
| Fiziki Kaynak ve Mekan Yetersizliği      |         |     |      |    |        |
| Bireysel Sorunlar                        |         |     |      |    |        |
| Rekabet ve Kıskançlık                    |         |     |      |    |        |
| İşi Hafife Alma ve Savsaklama            |         |     |      |    |        |
| Çıkarıcılık                              |         |     |      |    |        |
| Görev ve Yetkileri Bilmeme               |         |     |      |    |        |
| Değer Verilmediği Duygusu                |         |     |      |    |        |
| Görevi Yerine Getirememeye               |         |     |      |    |        |
| Haklılık, Doğruluk ve Hatasızlık Algısı  |         |     |      |    |        |
| Ücret                                    |         |     |      |    |        |
| Nedeni Yok                               |         |     |      |    |        |
| Asılsız Suçlama                          |         |     |      |    |        |
| Saygısızlık                              |         |     |      |    |        |
| Gücü Test Etme                           |         |     |      |    |        |

**Sayın Katılımcı;**

**“Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Spor Kurumları ile Çatışma Düzeylerinin Belirlenmesi”** isimli araştırmamıza katkıda bulunmak amacıyla, aşağıdaki ankette, iletişimde olduğunuz spor kurumları ile aranızdaki çatışma konularını, görüş ayrılıklarını, uzlaşmazlık yada anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı değerlendirerek, uygun gördüğünüz seçeneğin altına ( x ) işareti koyarak derecelendiriniz. Teşekkür ederiz....

| Çatışma Davranışları |                                                                                            | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
| 1                    | Bir sorunun çözülmesinde sorumluluğun başkalarında olmasından hoşlanırım.                  |                     |             |            |              |                  |
| 2                    | Farklılıkları müzakere etme yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları       |                     |             |            |              |                  |
| 3                    | Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım.                              |                     |             |            |              |                  |
| 4                    | Uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm.                                 |                     |             |            |              |                  |
| 5                    | Genellikle bir konuda benim fikrimde ısrar ederim.                                         |                     |             |            |              |                  |
| 6                    | Karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım. |                     |             |            |              |                  |
| 7                    | Genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanırım.                          |                     |             |            |              |                  |
| 8                    | Genellikle bir meslektaşımın istekleri için kendi isteklerimden feragat ederim.            |                     |             |            |              |                  |
| 9                    | Çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımdan yardımını isterim.                          |                     |             |            |              |                  |
| 10                   | Gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım.                                 |                     |             |            |              |                  |
| 11                   | Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.                                   |                     |             |            |              |                  |
| 12                   | Kendi görüşümü savunur ve kabul edilmesi için bastırırım.                                  |                     |             |            |              |                  |
| 13                   | Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar çatışmayı ertelerim.                             |                     |             |            |              |                  |
| 14                   | Eğer karşı taraf da ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.                              |                     |             |            |              |                  |
| 15                   | Görüşlerimin kabul edilmesi için etki kullanırım.                                          |                     |             |            |              |                  |
| 16                   | Tüm hususları anında ve açıklıkla ortaya koymaya çalışırım.                                |                     |             |            |              |                  |
| 17                   | Çoğunlukla görüş farklılıklarını kaygı duymaya değer bulmam.                               |                     |             |            |              |                  |
| 18                   | Önem verdiğim konularda benim istediğimin olması için büyük çaba gösteririm.               |                     |             |            |              |                  |
| 19                   | İstedikimi yaptırmak için yetkimi yada teknik bilgimi kullanabilirim.                      |                     |             |            |              |                  |
| 20                   | Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.                                      |                     |             |            |              |                  |
| 21                   | Grupların, tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım.          |                     |             |            |              |                  |
| 22                   | Genellikle başkalarının istekleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederim.              |                     |             |            |              |                  |
| 23                   | Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım.                                        |                     |             |            |              |                  |
| 24                   | Eğer karşı taraf çok az ödün veriyorsa ben de çok az ödün veririm.                         |                     |             |            |              |                  |
| 25                   | Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm.                                               |                     |             |            |              |                  |
| 26                   | Genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırırım                                   |                     |             |            |              |                  |
| 27                   | Bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim.         |                     |             |            |              |                  |
| 28                   | Kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm.                              |                     |             |            |              |                  |
| 29                   | Anlaşmazlık konularında çekismeye girmektense, ödün vermeyi tercih ederim.                 |                     |             |            |              |                  |
| 30                   | Genellikle ön planda olmaktan kaçınırım.                                                   |                     |             |            |              |                  |



| Çatışma Davranışları |                                                                                                             | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
| 31                   | Meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım.                                                                        |                     |             |            |              |                  |
| 32                   | Kendi haklarımı, grubun bir üyesi olarak savunurum.                                                         |                     |             |            |              |                  |
| 33                   | Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim.                                       |                     |             |            |              |                  |
| 34                   | Birlerinin incinmesinden, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim.                          |                     |             |            |              |                  |
| 35                   | Meslektaşlarımla hoşnut olması için onlarla hemfikir olurum.                                                |                     |             |            |              |                  |
| 36                   | Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmede en iyi yol olduğuna inanırım.                                 |                     |             |            |              |                  |
| 37                   | Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim.      |                     |             |            |              |                  |
| 38                   | Grup ciddi bir problemi tartışırken genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.                                |                     |             |            |              |                  |
| 39                   | Görüş ayrılıklarını görmezlikten gelmekten çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım.                             |                     |             |            |              |                  |
| 40                   | Adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım.                                   |                     |             |            |              |                  |
| 41                   | Problem çözmede genellikle meslektaşlarımla görüşlerini dikkate alırım.                                     |                     |             |            |              |                  |
| 42                   | Tüm anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.                              |                     |             |            |              |                  |
| 43                   | Herkesin ihtiyaçlarının en azından bir kısmını karşılayan çözümler ararım.                                  |                     |             |            |              |                  |
| 44                   | Kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmaya devam ederim.                                |                     |             |            |              |                  |
| 45                   | Problemin belirlenmesinden ve ortak, kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım.                   |                     |             |            |              |                  |
| 46                   | Başkaları benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam.                                     |                     |             |            |              |                  |
| 47                   | Eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir düşünceye sahipse aynı görüşte olmasam da birlikte hareket ederim. |                     |             |            |              |                  |
| 48                   | Uzlaşmacı bir çözümü kabul edebilirim.                                                                      |                     |             |            |              |                  |
| 49                   | Bir çatışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.                               |                     |             |            |              |                  |
| 50                   | "Düşmanımı gül ile yarala" sözüne inanırım.                                                                 |                     |             |            |              |                  |
| 51                   | Bir anlaşmazlığı çözebilmek için meslektaşlarımla pazarlık yapabilirim.                                     |                     |             |            |              |                  |
| 52                   | Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim.                                                        |                     |             |            |              |                  |
| 53                   | Tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım.                                                                  |                     |             |            |              |                  |
| 54                   | Grubun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçebilirim.                                                      |                     |             |            |              |                  |
| 55                   | Rekabet etmekten ve kazanmak için katı bir tutum izlemekten hoşlanırım.                                     |                     |             |            |              |                  |
| 56                   | Mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili olan meslektaşlarımdan yararlanırım.       |                     |             |            |              |                  |
| 57                   | İsteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım.                 |                     |             |            |              |                  |
| 58                   | Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam.                              |                     |             |            |              |                  |
| 59                   | Meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım.                                                                        |                     |             |            |              |                  |
| 60                   | Bir meslektaşımın aynı görüşte olmadığı zaman konuyu ortaya getirmeyi ve tartışmayı tercih ederim.          |                     |             |            |              |                  |

## ÖZGEÇMİŞ

1981 Yılında Elazığ'da doğdum. İlk, orta ve lise tahsilimi Elazığ'da tamamladım. 1998 yılında Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okuluna girdim. Buradan, 2002 yılında Yüksek Okul birincisi olarak mezun oldum. Aynı yıl Elazığ Merkez Karşıyaka Lisesinde kadrolu olarak öğretmenliğe başladım. Şu an Merkez Atatürk İlköğretim Okulunda görev yapmaktayım.

Küçük yaşlardan beri spora duyduğum yoğun ilgi, beden eğitimi öğretmeni olmamın en büyük nedenidir. Toplam 12 sene aktif sporculuk yaşantım oldu. Bu sürenin son 5 yılında, Türkiye Bayanlar Basketbol 2. Liginde profesyonel basketbol oynadım. Başta basketbol olmak üzere; voleybol, hentbol ve kort tenisi olmak üzere birçok spor dalında sporcu olarak görev yaptım.

2005 yılında evlendim. Şu an basketbol ve hentbol antrenörlüğü yapmaktayım.