

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA
VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KOLEJ VE MEB OKULLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI : AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Kahraman ÇAĞIRTEKİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

İSTANBUL 2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Kahraman ÇAĞIRTEKİN
TEZİN DİLİ : Türkçe
TEZİN ADI : İlköğretim Öğretmenleri Arasındaki Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kolej ve MEB okullarının Karşılaştırılması
ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI : İşletme
TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ : 28.12.2016
SAYFA SAYISI : 96
TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ
DİZİN TERİMLERİ : Çatışma , Çatışma Yönetimi, Karşılaştırma
TÜRKÇE ÖZET : Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları bir çatışmada izlediği yollar, kendilerine göre çözüm yolları ve yöneticilerin uyguladığı çözüm stratejilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çatışmaların neden olan sebeplerin aynı olmalarına karşın kolej ve MEB de çalışan öğretmenlerin nasıl tepki verdikleri araştırılmıştır. Çözüm yollarını kullanırken MEB idarecileri ile kolej idarecileri arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonuçları SPSS 22 programı kullanılarak yorumlanmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Kahraman ÇAĞIRTEKİN

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA
VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KOLEJ VE MEB OKULLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI : AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Kahraman ÇAĞIRTEKİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

İSTANBUL 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kahraman ÇAĞIRTEKİN

.../ .../ 2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kahraman ÇAĞIRTEKİN'in "İlköğretim Öğretmenleri Arasındaki Çatışma ve Çatışma Yönetimi Avcılar İlçesi Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Sinem TUNA

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ

(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Hilal ÇELİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../2016

İmzası

Doç.Dr. Ragıp Kutay KARACA

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

İnsan yaratıldığı günden beri anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanması doğal bir olgudur. Her durum ve şartta çok farklı duygu, düşünce, kanaat ve tutumlara sahip bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde çatışmalar yaşanabilmektedir. Hazırlanan bu çalışmada “çatışma” kavramı yönetim biliminin bir konusu olarak ele alınmış ve onun örgütler üzerindeki etkileri kuramsal çerçevede incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, çatışmanın tanımları yapılarak, çatışma türleri ve kaynakları ele alınarak kavramsal çerçevesi çizilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çatışma yönetimi, yönetim süreci , çözüm stratejileri ve yönetim teknikleri konuları teferruatlı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, organizasyonlarda ve eğitim örgütlerinde çatışma ve yönetimdeki yeri incelenmiştir. Ayrıca eğitim kurumlarında yaşanan çatışmaların olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümde ise kolej ve MEB okullarında çalışan öğretmenlerin yaşadığı çatışmaların kaynaklarını ve yönetim yollarını öğrenmeyi amaçlayan bir uygulama yapılmıştır. Uygulama kapsamındaki anket Avcılar İlçesinde bulunan beş adet özel okul (Kolej) ve beş adet Milli Eğitim okulları arasında uygulanmıştır.

Söz konusu okullar Avcılar İlçesinin herbiri farklı toplumsal yapıya sahip beş mahallasinde bulunmaktadır. Böylece öğretmenlerin yaşadığı çatışma nedenleri ve başvurdukları çatışma çözüm yolları ve bunların demografik göstergelerle anlamlı bir ilişkisi olup olmadığı istatistiksel bir analizle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim ve Organizasyon, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stilleri, Çatışma Nedenleri, Kolej ve MEB okulları

SUMMARY

Disagreement themed conflicts are natural things since the creation at human. Conflicts can be lived in organizations which people's found. In this study , the conceptat "conflicts" was talkedover asa subject of managment sience and its offecents on organizations were reseonched in the view at institutional context.

İn the first part at the study; "conflicts" was diferend , the types and sources at conflict talked over and its conceptionals context was researched.

İn the second part of the study ; conflicts management , management process , sdution strategies and management techniques was detailed .

İn the third part at the study ; conflicts and its place in management in the organizations and educational institutions were researched. İn addition to this, the positive and negative aspects of conflicts in educational institutions was researched.

İn the fourth (the last) part at the study ; on application which aims to learn the way at conflicts manegement and conflicts sources was applied in five private schools and five MEB (the ministry at national education) school. İn the scope at applications a questşonnaire was applied in these schools which a found in Avcılar district.

The five school is located in neiginborhoods which have different social strocture in Avcılar. So the reosans at conflicts and the way at solutions that teachers applied (among these by the help at demographic aspect) the relationship was tried to found.

Key Word : Management and organization , conflict management , conflict management styles , conflict causes , college and public schools

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM : ÇATIŞMA KAVRAMI	
1.1. Çatışmanın Tanımı	2
1.2. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar	4
1.2.1. Geleneksel Yaklaşımlar	4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	5
1.2.3. Modern Yaklaşımlar	5
1.3. Genel Olarak Çatışma Türleri	6
1.3.1. Psikolojik Çatışma ve Türleri	7
1.3.1.1. Engelleme (Frustration)	7
1.3.1.2. İçsel (Güdü) Çatışması	7
1.3.1.2.1. Yaklaşma –Yaklaşma Çatışması	8
1.3.1.2.2. Kaçınma – Kaçınma Çatışması	8
1.3.1.2.3. Yaklaşma – Kaçınma Çatışması	9
1.3.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği	10
1.3.2. Örgütün İşleyişinin Etkisine Göre Çatışma Türleri	11
1.3.2.1. İşlevsel Çatışmalar	11
1.3.2.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar	11
1.3.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmalar	12
1.3.3.1. Kişilerin Kendi İçindeki (İntrapersonal) Çatışmalar	12
1.3.3.2. Kişiler Arası (İnterpersonal) Çatışmalar	13
1.3.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar	13
1.3.3.4. Aynı Örgütteki Grupların Kendi Aralarındaki Çatışmalar	14
1.3.3.5. Örgütler Arası Çatışmalar	14

1.3.4.	Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	15
1.3.4.1.	Potansiyel Çatışma (Gizli Çatışma)	15
1.3.4.2.	Algılanan Çatışma	15
1.3.4.3.	Hissedilen Çatışma	16
1.3.4.4.	Açık Çatışma	16
1.3.5.	Dikey – Yatay ve Emir Komuta – Kurmay Çatışması	17
1.4.	Genel Olarak Çatışma Kaynakları	17
1.4.1.	İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağıllık	19
1.4.2.	Kıt Kaynakların Paylaşılması	20
1.4.3.	Çıkar ve Değerlerin Farklılıkları	21
1.4.4.	Algılama Farklılıkları	22
1.4.5.	Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	22
1.4.6.	İletişim Noksanlıkları	23
1.4.7.	Statü Farklılıkları	24
1.4.8.	Kalıtım Farklılıkları	25
1.4.9.	Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar	26
1.4.10.	Kişilik Farklılıkları	26
1.4.11.	Ödül Sistemlerinin Farklılığı	27
1.4.12.	Komuta Danışma Yönetici Farklılıkları	28
1.4.13.	İşçi - İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar	28
1.4.14.	Zaman Ufku Farklılıkları	28
1.4.15.	Örgüt İçi Güç Mücadelesi	29
1.4.16.	Örgütün Büyüklüğü	29
1.4.17.	Denetim Biçimi	29

İKİNCİ BÖLÜM : ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

2.1.	Çatışma Yönetim Süreci	30
2.2.	Çatışma Yönetiminde Çözüm Stratejileri	30
2.2.1.	Kaybedelim – Kaybedin Stratejisi	31
2.2.2.	Kazanalım - Kaybedin Stratejisi	31
2.2.3.	Kazanalım - Kazanın Stratejisi	31
2.2.4.	Kaybedelim – Kazanın Stratejisi	32
2.3.	Çatışma Yönetim Teknikleri	32
2.3.1.	Çatışmadan Korunma ve Çatışmayı Azaltma	36
2.3.1.1.	Görevlerin Tanımlanması ve Belirlenmesi	37

2.3.1.2. Gruplar Arası İletişim	37
2.3.1.3. Rekabetten Kaçınma	37
2.3.1.4. Ortak Bir Düşmana Yönelim	37
2.3.1.5. Kaçınma ve bağlanmama	38
2.3.1.6. Meşgul etme	38
2.3.1.7. Oyalama (Geciktirme)	38
2.3.1.8. Güç ve Otorite Kullanma	39
2.3.2. Çatışmayı Uyarma Teknikleri	39
2.3.2.1. Dışarıdan Yeni Elemanların Getirilmesi	39
2.3.2.2. Örgütü Yeniden Yapılandırma	40
2.3.2.3. Rekabetin Teşvik Edilmesi	40
2.3.3. Çatışmayı Çözme Teknikleri	40
2.3.3.1. Problem çözme	40
2.3.3.2. Yumuşatma	41
2.3.3.3. Taviz verme (Pazarlık)	41
2.3.3.4. İnandırma	42
2.3.3.5. Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması	42
2.3.3.6. Kura çekme yaklaşımı	42
2.3.3.7. Üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı	43
2.3.3.8. Politik Yaklaşımlar	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ORGANİZASYONLARDA ve EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA

3.1. Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimdeki Yeri	45
3.2. Çatışmanın Örgütsel Davranışa Olan Katkıları	46
3.3. Örgütsel Çatışma ve Verimliliğin Değerlendirilmesi	47
3.4. Örgütlerde Çatışmanın Sonuçları	48
3.4.1. Örgütlerde Çatışmanın Olumlu Sonuçları	48
3.4.2. Örgütlerde Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	49
3.5. Eğitim Kurumlarında Çatışma	50
3.5.1. Eğitim Kurumlarında Çatışmanın Olumlu Sonuçları	52
3.5.2. Eğitim Kurumlarında Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	53

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA
ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ KOLEJ VE MEB OKULLARININ KARŞILAŞTIRILMASI
AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ**

4.1.	Araştırmanın Önemi ve Amacı	55
4.2.	Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları	56
4.3.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
4.4.	Araştırmanın Metodu ve Veri Analiz Yöntemi	57
4.5.	Bulgular	58
4.5.1.	Demografik Göstergelere İlişkin Bulgular	58
4.5.2.	Kolej ve Meb Okullarında Çatışmaların Nedenlerine Yönelik Likert Ölçekli Yüzde ve Frekans Tabloları	59
4.5.3.	Kolej ve Meb Okullarında Çatışmaların Çözümüne Yönelik Likert Ölçekli Yüzde ve Frekans Tabloları	71
4.5.4.	Demografik Göstergelerle Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Chi-square (Ki-kare) Testleri	78
4.5.5.	Demografik Göstergelerle Çatışmaların Sonuçlarına İlişkin Chi-square (Ki-kare) Testleri	83
4.6.	Güvenilirlik ve Faktör Analizi	84
4.7.	Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular	86
4.8.	Chi-Square (Ki-Kare) Tespitleri	88
	SONUÇ VE ÖNERİLER	90
	KAYNAKLAR	91
	EKLER	--

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	:	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
ÇEV.	:	ÇEVİREN
MEB.	:	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
S.	:	SAYFA
TKY	:	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VB.	:	VE BENZERİ
V.D.	:	VE DİĞERLERİ
V.S.	:	VE SAİR
Y.Y.	:	YÜZYIL
İ.Ö.O.	:	İLKÖĞRETİM OKULU

TABLolar

		SAYFA
TABLO-1	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMADA GELENEKSEL VE MODERN YAKLAŞIMLAR	6
TABLO-2	ÇATIŞMA KONUSUNDA ÇALIŞAN BAZI ARAŞTIRMACILAR VE ARAŞTIRMALARINDAKİ TEMEL NOKTALAR ÇATIŞMANIN ETKİLERİ	33
TABLO-3	ÇATIŞMANIN ETKİLERİ	46
TABLO-4	ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMANIN SONUÇLARI	54
TABLO-5	ÖRNEKLEMİN OKULLARA GÖRE DAĞILIMI	58
TABLO-6	ÖRNEKLEMİN ÜNVANA GÖRE DAĞILIMI	58
TABLO-7	ÖRNEKLEMİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI	58
TABLO-8	ÖRNEKLEMİN CINSİYETE GÖRE DAĞILIMI	59
TABLO-9	ÖRNEKLEMİN MEDENİ DURUMA GÖRE DAĞILIMI	59
TABLO-10	ÖRNEKLEMİN ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMI	59
TABLO-11	İÇ ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	60
TABLO-12	BİREYLER ARASI ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	60
TABLO-13	ARAÇ VE GEREÇLERİN ORTAK KULLANIMI NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	61
TABLO-14	İDRECİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN FARKLI DÜŞÜNMELEİN DEN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALARIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	62
TABLO-15	ÖĞRETMENLERİN ALGILAMA FARKLILIKLARI NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	62
TABLO-16	YETKİ VE SORUMLULUKLARIN AÇIKÇA BELİRLENMEMİŞ OLMASI NEDENİ İLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	63
TABLO-17	İLETİŞİM EKSİKLİĞİ NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	64
TABLO-18	KİŞİLER ARASI ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	64
TABLO-19	YÖNETİCİLİK TARZLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLARDAN DOĞAN ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	65
TABLO-20	ÇIKAR FARKLILIKLARI NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	66

TABLO-21	TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLER NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	66
TABLO-22	İŞÇİ İŞVEREN İLİŞKİLERİNDEKİ KUTUPLAŞMA NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	67
TABLO-23	DENETİM BİÇİMİ ÇATIŞMALARININ TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	68
TABLO-24	ÖRGÜTÜÇİ GÜÇ MÜCADELESİNDEN DOĞAN ÇATIŞMALARIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	68
TABLO-25	AMAÇ VE ALGILAMA FARKLILIKLARI NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	69
TABLO-26	ÖRGÜTÜN BÜYÜKLÜĞÜ NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	70
TABLO-27	STATÜ FARKLILIKLARI NEDENİYLE ÇATIŞMANIN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	70
TABLO-28	UZLAŞMA STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	71
TABLO-29	UYMA STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	72
TABLO-30	ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN KOŞULLARIN ORTADAN KALDIRILMASI STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLO	72
TABLO-31	PROBLEM ÇÖZME STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	73
TABLO-32	GÜÇ VE OTORİTELERİNİ KULLANMALARI STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	73
TABLO-33	ÇOĞUNLUĞUN STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKAN TABLOSU	74
TABLO-34	KAÇINMA VE BAĞLANMAMA STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	75
TABLO-35	ÖRGÜTSEL İLİŞKİLERİN DEĞİŞTİRİLMESİ STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	75
TABLO-36	ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN KİŞİLERİN YERLERİNİN DEĞİŞTİRİLMESİ STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLO	76
TABLO-37	ARABULUCU STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	77
TABLO-38	REKABETTEN KAÇINMA STRATEJİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK FREKANS TABLOSU	77
TABLO-39	ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ İLE DEMOGRAFİK GÖSTERGELER TABLOSU	78
TABLO-40	ALGILAMA FAKLILIKLARI İLE CINSİYET CHI-SQUARE TABLOSU	79

TABLO-41	İLETİŞİM EKSİK İLE ÇALIŞMA SÜRESİ CHİ-SQUARE TABLO	80
TABLO-42	YETKİ VE SORUMLULUKLARIN AÇIKÇA BELİRTİLMEMESİ İLE ÜNVAN CHİ-SQUARE TABLOSU	81
TABLO-43	İLETİŞİM EKSİKLİĞİ İLE YAŞ CHİ-SQUARE TABLOSU	82
TABLO-44	ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNDE BAŞVURULAN TEKNİKLERLE DEMOGRAFİK GÖSTERGELER TABLOSU	83
TABLO-45	REKABETTEN KAÇMA İLE YAŞ CHİ-SQUARE TABLOSU	84
TABLO-46	ÇATIŞMA KAYNAKLARI İLE CRONBACH ALFA TABLOSU	85
TABLO-47	ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ İLE CRONBACH ALFA TABLOSU	85
TABLO-48	ÇATIŞMA KAYNAKLARI VE ÇÖZÜMÜ İLE CRONBACH ALFA TABLOSU	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
ŞEKİL-1 BİR ÇATIŞMA MODELİ	19
ŞEKİL-2 RAHİM VE BONOMA'NIN İKİ BOYTLU ÇATIŞMA YÖNETİM MODELİ	35
ŞEKİL-3 BLAKE, SHEPARD VE MOUTON'A GÖRE ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜNDE ÇATIŞMANIN NİTELİĞİNE GÖRE İZLENECEK YÖNTEMLER	36
ŞEKİL-4 ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL PRFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	48



EKLER LİSTESİ

- EK-A** : İSTANBUL GELİŞİM ÜNV. İTHAFEN DİLİKÇE
- EK-B** : AVCILAR MEM. İTHAFEN DİLEKÇE
- EK-C** : AVCILAR MEM. İZİN BELGESİ
- EK-D** : KAYMAKAMLIK ONAY YAZISI
- EK-E** : ÇATIŞMA DEĞERLENDİRME ANKETİ
- EK-F** : ÇATIŞMA DEĞERLENDİRME SORULARI



ÖNSÖZ

Yapılan bu araştırmada, literatür taraması için faydalandığım eserlerin yazarlarına, her daim destek olup yol gösteren, tecrübesi ve birikimi ile bana rehberlik eden , görüşleriyle ve olumlu eleştirileriyle destek veren, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ebru NERGİZ'e , anket çalışması yapmam için izin veren Avcılar MEM.'e , okullarda zorluk çıkarmayan yöneticilere ve anket uygulamalarında katılımcı öğretmenlerimize ,her zaman yanımda olup beni destekleyen eşime teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2016

Kahraman ÇAĞIRTEKİN



GİRİŞ

Çatışmalar hayatımızın her safhasında var olan , geçiştirilmemesi lağzım gelen büyük bir hadisedir. Çatışmaları hayatımızı kötü bir şekilde etkileyecek olan bir vakia olarak görmemek gereklidir; çünkü olması gereken şekliyle kavranıp doğru birşekilde idare edilen çatışmalar, örgütsel performansın gelişmesini olumlu yönde artmasını sağlarlar.

Çatışmaları kökünden kazıyacak bir yöntem bulunamamıştır. Mevcut çatışmayı tamamen yok etmeyi gaye edinen bir yaklaşım düşünülemez. İyi idare edilemediğinde; nakit, vakit ve işgücünün kaybolmasına sebep olurlar. Ayrıca örgütsel motivasyonun eksilmesine ve performansın düşmesine kadar uzanan bir kısır döngüye sebep olurlar.

Vaktimizin büyük bir kısmını iş ortamında , stres altında geçirdiğimizi dikkate aldığımızda bireylerin kendisinden veya çevresinden beklenen verimi gerçekteştiremediği gözlemlenmektedir. Etrafımızla iletişim kurma, kişilerle iyi geçinme veya uyumlu tavırlar göstermeye çalışmaktayız. Kaynakların kıtlığı, ihtiyaçların görmezden gelinmesi gibi olaylar, bizi çatışmanın içine çeker. Strese sebep olan hadiseler, bireyin duygularını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Tamda bu noktada önemli olan husus, stresin üstesinden gelmeyi öğrenmektir.

İnsanın var olduğu her yerde çatışma da kaçınılmazdır. Özellikle değişik kültür, inanç, değer ve davranışlara sahip birçok kişinin toplandığı işletmelerde ortak hedefler çevresinde toplanabilmek çok önemlidir. Ancak bireyler arasındaki farklılıkların doğal bir neticesi olarak çatışmaya engel olunamayacaktır. İşletme idarecileri çatışmaları faal bir şekilde idare etmek konusunda büyük yükümlülüklerin altına girmelidirler. Bu nedenle yaşanan çatışmaların sebepleri ve çözüme giden yolları iyi bir süzgeçten geçirmeye ihtiyaç vardır.

Çatışmanın pek fazla incelenmediği değişik bir örgüt yapısı olması hasebiyle ve elemanlarının yüksek eğitilmiş ve bilinçli kişilerden oluştuğu okullarda "çatışma var mıdır? sualine cevap bulmak ve nasıl idare edildiğine bakmak için bu çalışmanın meraklılarını aydınlatacağına inanıyorum.

Bu çalışmamda çatışma kavramı, kavramsal olarak ele alındıktan sonra öğretmenlere uygulanacak anket ile özel ilköğretim okulları ve devlet okullarındaki öğretmenlerin yaşadığı çatışmalar karşılaştırılarak kaynakları ve çözüm yolları açısından değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma “aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık ve uyuşmazlıktır. Zorlanma, engellenme gibi, çatışmada gerek bireyin kendi içinde gerekse örgüt ortamı içinde kurduğu dengeyi bozan bireyi yeniden dengelinime zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır”. Bundan dolayı çatışma çift taraflı bir engellenme olarak düşünülebilir ve genellikle “karşıt isteklerin arasındaki aykırılık durumu” olarak tanımlanan bir duygusal gerilimi belirler.¹

Çatışmanın doğası itibariyle tanımını yapmak oldukça güçtür. Çatışma en genel tanımıyla bireyler arasındaki farklılık olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılıklar; amaçlar, değerler, görüşler, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde olabilir.²

Daha ayrıntılı bir tanımda “birbirine zıt aktiviteler meydana gelmesi” olarak ifade edilmiştir. Uyuşmaz bir aktivite diğer bir aktiviteyi tıkar, engeller ya da bazı yönleriyle onu daha az etkili yapar.³

Günümüzde çatışmaların çok farklı sahalara yayıldığı ve yine değişik şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu manada çatışmalar “kişilerin farklı yapılarına ve yönelimlere sahip olmalarından kaynaklanan birey düzeyli (içsel) çatışmalar; aile içinde görülen kavgalar, boşanmalar ve ayrılmalar, arkadaş tartışmaları, kan davaları, grev-lokavt uygulamaları, tercih ya da eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar, bölgesel ve kültürel farklılıklardan doğan uyuşmazlıklar, din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar, savaşlardan”⁴ oluşmaktadır.

Çatışma , Bennis ve arkadaşlarının düşüncesiyle “şiddet, yoketme,insanlıktan uzaklaşma,barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilmesi ve akıl dışılık gibi özellikleri gösterdiği gibi macerayı , yeniliği , açıklamayı ,gelişmeyi , yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini” dile getirirler. Elton Mayo çatışmayı bir kötülük , toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirir⁵.

Diğer bir tanıma göre, bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.

¹Bülent Tokat, *Dumlupınar Üniv. Sosyal Bil. Dergisi*, 1999, Sayı 1, s.23

²Gary Cross, Julia James, Darrell Beck, *Conflict and Human Interaction*, Kendall Hunt, 1979, s.5

³Deborah Borisof, *Conflict Management*. (Second Edition), Allyn and Bacon: Boston,1998, s.2

⁴Tanıl Kılınc, *Örgütlerde Çatışma*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1975, s.104

⁵Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara ,1999.

Özetle çatışma, “kişiler arasındaki farklılıkların doğal bir neticesi olarak ortaya çıkan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir⁶.

Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak çatışmayı insan hayatını olumsuz yönde etkileyecek bir oluşum olarak değerlendirmek yanlış olur. Çatışmalar aynı zamanda bir örgütte, değişik düşünce ve fikirlerin, yenilik ve üretkenliğin meydana gelmesini sağlar. Bazı işletmelerde farklı milletlerden, değişik kültürlere sahip birçok birey ortak örgütsel amaçlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durum bu işletmelerde yaratıcılığı teşvik eder.

O halde çatışmaları yok etmek yerine onları doğru bir biçimde yöneterek fırsata çevirmek ve çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerini kullanmak gereklidir. Öncelikle yapılması gereken öz farkındalık ve birlikte bulunulan diğer bireyleri tam ve doğru anlayarak, herkesi konumunda kabul ederek , farklılıkları zenginlik kabul ederek çatışma nedenlerini ortaya koymaktır.

Çatışma bir işletmede kurum kültürünün temel yapı taşlarından birini oluşturur. Yöneticilerin inanç, tutum ve kültür seviyeleri örgüt içinde çatışmaların yönetilmesinde rol oynar. Başarılı yöneticiler örgütte bir miktar çatışmanın var olmasının örgütün monoton olmasını engellediğini bilirler. Örgütte çatışmaya izin verilmeyen bir kurum kültürü olduğunda, stratejik kararlar verilirken kurum çalışanları sırf çatışma yaşanmasın diye sessiz kalabilirler. Bu durum da kimi zaman yanlış kararlar alınmasına yol açılabilir. Dolayısıyla örgütün işlevselliği azalır. Örgütte çatışmaların varlığı, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında ve etkin kararlar alınmasında hayati öneme sahiptir.

Çatışmaya bir misal olarak : Bir işletmede iki departman yöneticisi sınırlı bütçelerini yapılacak faaliyetler için nasıl tahsis edecekleri konusunda farklı görüşler içinde olabilirler. Bir çalışan, terfi konusunda kendisinin haksızlığa uğradığını düşünüp ve patronuna karşı çıkabilir. Bir diğer örnek ise: Ebeveynler çocuklarını yetiştirme noktasında farklı yargılara sahip olabilirler. Verilen bu örneklerde bireyler birbirleriyle çelişen bakış açılarına sahiptirler.

Bireylerin bu farklılıkları nasıl ifade ettikleri ve onlarla nasıl çözüm buldukları aralarındaki ilişkilerin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle çatışmaların üstesinden gelmede doğru iletişim becerilerini kullanmak büyük önem taşımaktadır.

Çatışma genel olarak bireyler üzerinde ister istemez stres, gerilim yaratan ve bireyler tarafından arzulanmayan bir durum olarak algılanmaktadır. Çatışma, mutlaka çözümlenmesi gereken bir konudur. Çatışmanın çözümlenmemesi durumunda, bireyler üzerinde ileri düzeyde ruhsal rahatsızlıklara yol açacak boyutlarda sorunlarla karşılaşılabilir. Aynı zamanda örgütsel açıdan

⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s.543

performansın, tatminsizliğin ve dolayısıyla işletmede toplam verimin düşmesi, çatışmanın yönetilememesi durumunda karşılaşılabilen sonuçlardır.

Bir örgütte çatışmanın olması, örgütün verimliliğini olumlu yönde arttırmada kullanılabilir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların yararları belirtilecek olursa;

- Yaratıcı düşünceyi teşvik eder.
- Araştırma eğilimi artar.
- Uzun süre çözümlenemeyen sorunlara çözüm aranır.
- Herkes fikrini beyan eder.
- Güdülemeyi arttırır.
- Bireyler kendi bilgi ve kapasitelerini artırırlar.⁷

1.2. ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütlerin gelişimi için yaşanan çatışmalar vazgeçilmezdir. Bu durumun örgüt için pozitif olup olmayacağı büyük oranda idarecinin çatışmaya bakış açısı ve başvurduğu yöntemlere bağlıdır. Geçmişten beri idareciler, çeşitli yönetim tarzlarından etkilenmişler ve örgütlerdeki çatışmaları yaşanan döneme hakim olan yönetim yaklaşımının etkisi altında idare etmişlerdir. Çatışma yönetiminde yönetim yaklaşımları, çok önemli bir yere sahiptir. Tarihsel sırasına göre, yönetim yaklaşımları Klasik (Geleneksel), Davranışçı (Neo-klasik), Modern (Etkileşimci) yaklaşımlar olarak üç grupta toplanmıştır.

1.2.1. Klasik (Geleneksel) Bakış Açısı:

Örgütlerde, çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Fayol⁸, Gulick ve Urwick⁹ ve Taylor¹⁰ bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarındandırlar.

Yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, çatışma istenilmeyen bir durum ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak kabul edilmiştir.¹¹

Sonuç olarak, örgüt içinde çatışmaların var olması idarecilerin temel yönetim fonksiyonlarını başarıyla gerçekleştirememeleri, çalışanları örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirememeleri anlamına gelmektedir. Faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi ancak örgüt içinde yaşanan çatışmaların genel hedefler doğrultusunda çözülmesiyle mümkün olabilmektedir.

⁷ Eren, **a.g.e.**, s.544

⁸ Henry Fayol, **Administration Industrielle Et Generalenkara**, Librarty, Paris, 1949

⁹ Gulick ve Urwick, **Papers on the Science of Administration**, New York, 1937

¹⁰ Coder Taylor, **Department of Architecture**, Chicago, 1913

¹¹ Alptekin Sökmen ve İrfan Yazıcıoğlu, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Sayı:3, s.11

1.2.2. Davranışsal (Neo Klasik) bakış açısı:

Genel olarak çatışmanın kişiler ve gruplar arası farklılıklardan ortaya çıktığını, tamamen yok edilmesinin ise bu farklılıkların ortadan kaldırılması manasına geldiğini öne sürerler. Ancak bu durumun mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Problemin çözümüne yönelik ise, kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların özümseme, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır.¹²

Bu görüşü savunanlardan Follet, örgütlerdeki çatışmanın olumlu yönüne dikkat çekmiştir. Çatışmayı idare etmenin amacının kişiler ve gruplar arası farklılıkların benimsenmesi ve artırılması şeklinde daha iyi açıklanacağını ortaya koymuştur.¹³

Sonuç olarak, örgütün, düzgün, koordineli ve her türlü pürüzden arınmış mutlu ve sağlıklı bir grup çalışmasıyla sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak her iki yaklaşım da genel olarak çatışmayı, organizasyon açısından zararlı eğilimler olarak tanımlamışlardır.

Davranışsal (neo klasik) bakış açısı, çatışma teorilerine 1940'ların sonlarından 1970'lerin ortalarına kadar hâkim olmuştur.

1.2.3. Modern (Etkileşimci)Yaklaşım:

Bu yaklaşım, klasik ve neo klasik yaklaşımlardan farklı olarak açıkça çatışmayı desteklemeye yönelir. Açık-sistem anlayışını esas alan bu görüş örgütlerin etkinliği için belirli oranda çatışma olması gereklidir. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilenme, başkalaşım, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, devamlı ve önemli çatışmaların bulunduğu örgütlerde de sonuçların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin problemleri çözmeye yetersiz kalması vs. gibi sebeplerle yine performans kötü bir şekilde etkilenecek, hatta örgütün yaşaması yani varlığını devam ettirmesi riske girecektir.¹⁴

Modern örgüt ve yönetim anlayışının bir sonucu olarak; Tablo 1. de görüldüğü gibi örgütlerdeki iş verimliliğinin etkinliği için, belirli bir düzeyde ve aşırıya kaçmayan gerilim ve çatışma ortamının varlığı şarttır. Bu tür çatışmalar çalışanlar üzerinde motivasyon etkisi yaratabilmektedir. Geleneksel ve modern yaklaşımların karşılaştırması aşağıdaki tabloda daha anlaşılır şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.

¹² Sökmen ve Yazıcıoğlu, *a.g.e.*,s.13

¹³ Ali İ.Gümüşeli, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ankara,1994,s.33

¹⁴ Tanıl Koçel, *İşletme Yöneticiliği:Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi*, İstanbul,1993, Beta Basım Yayım, s.396

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar ¹⁵

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
<ol style="list-style-type: none">1. Çatışmadan kaçınılabılır.2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve problem yaratıcılar tarafından meydana getirilir.3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini sekteye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.4. İdarenin ilk görevi çatışmayı yok etmektir.5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	<ol style="list-style-type: none">1. Çatışma kaçınılmazdır.2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.3. Çatışma, farklı boyutlarda örgütsel başarıya fayda sağlayacağı gibi onda azalmaya da sebep olabilir.4. İdarenin görevi, çatışmanın çözümünü ortalama örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Yukarda bahsedilen örgütsel çatışmanın olumsuz yönleri, örgütsel çatışmanın çok yoğun ve uzun süreli yaşanması durumunda meydana gelebilecek muhtemel vaziyetler olduğu görülmüştür.

1.3. GENEL OLARAK ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde çatışmaya giden pek çok neden vardır. Bu nedenlerden kaynaklanan çatışmalarla karşılaşan bir idarecinin, çatışmayı iyi sentezlemesi çok önemlidir. İdarecinin, çatışmayı iyi kavrayıp, örgütün faydasına sonuçlandırabilmesi için, öncelikle çatışma türlerini çok iyi anlamalıdır. Örgütlerde oluşan çatışma türleri, birkaç şekilde sınıflanmaktadır. ¹⁶

¹⁵Pierre Robins, *Concepts, Controversies and Applications*, New Jersey ,1998, s.392

¹⁶Cevat Elma, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1998,s.14

Çatışmalar; psikolojik çatışma ve çeşitleri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, tarafları bakımından çatışmalar, ortaya çıkışlarına göre çatışmalar, dikey-yatay ve emir komuta- kurmay çatışması ve kurumsal çatışma olarak ele alınmıştır.

1.3.1. Psikolojik Çatışma Ve Türleri

Psikolojik çatışma (kişinin kendi içindeki çatışma) “kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa (frustration) ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışma”¹⁷ olarak tanımlanabilir.

Söz konusu bu çatışma, kendi içinde Engellenme (Frustration) Çatışması, İçsel (Güdü) Çatışması, Rol Çatışması ve Belirsizliği olarak 3'e ayrılmıştır. Bu çatışma türleri sırasıyla açıklanacaktır.

1.3.1.1. Engellenme (Frustration)

Engellenme, insanın güdülerinin ve gerek duyduklarının elde edilmesinin durdurulması, yavaşlatılması ya da umduğu düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engellenmenin ne önemli sebebi işgörenin kendisidir. Kişiler, bazı duygu ve gereksinmesini, yetersizliği; yükselmiş kötü duyguları; maksimum ya da minimum seviyede güdülenmesi gibi bireysel durumlarla engeller.

Engellenmenin bir diğer kaynağı ise, örgütün işlevsel (örgüt içi) ve çevresel etkileridir. İşgörenin beklentileri çoğunlukla karşılanamaz ya da eksik karşılanır. Örgütsel çevrenin problemleri, işgörenin güdü ve ihtiyaçlarının gerçekleşmesini engeller.¹⁸

1.3.1.2. İçsel (Güdü) Çatışması

İşgören, pozitif ya da negatif iki eşdeğer hedefinden birini gerçekleştirmek durumunda kaldığında hangisini seçeceğini bilmeden bocalayarak çatışmaya düşer. Bu sebepten böyle çatışmalara amaç çatışması, güdü (gereksinme) çatışması denildiği gibi kararsızlık, ikirciklik de denilir.¹⁹

¹⁷Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.667

¹⁸Ibrahim Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Bilim Kitap Kirtasiye, Ankara, 2000, s.171

¹⁹Başaran, *a.g.e.* , s.172

Bu çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda kişiyi etkisi altına aldığı anlarda meydana gelir; güdülerin çeşidine, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişiklik gösterir. Örneğin hayatında ilk defa laptop gören bir çocuk, gördüğü bu nesneye hem dokunmak ister, hem de birşey olacağını düşünmesinden dolayı korkar ve çocuğun kararsızlık yaşamasıyla bir çatışma ortaya çıkar.²⁰

Herhangi bir konuda karar vermede sıkıntı çeken biri, bir süre sonra gerginleşmeye başlayacaktır. Bu kişi büyük bir olasılıkla kendi kendine çatışma içerisine girmiştir. Sözü edilen kişinin, kendisiyle ilgili olarak doğru kararı vermesi ancak sakinleşerek çelişen güdülerinin farkına varmasıyla mümkün olabilecektir. Böylece kişi daha kolay ve akıllıca karar verebilecektir.

İçsel (gereksinme) çatışması, kendi içinde yaklaşma - yaklaşma çatışması, kaçınma-kaçınma çatışması ve yaklaşma - kaçınma çatışması olmak üzere üçe ayrılır.

1.3.1.2.1. Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması

Kişinin birden çok olumlu ve cazip alternatifler arasından birini tercih etmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkan bir çatışmadır.

Gerçekleştirmek istediği iki durumdan, hangisinin kendisi için daha yararlı olacağını bilmediği hallerde kendisiyle çatışma içine girer. Çünkü iki amacından birini seçtiğinde diğer istediğini yapamayacaktır .

Örneğin; uzun süredir iş arayan bir bilgisayar mühendisi nihayetinde karşısına çıkan biri yurtdışında biri ülkesinde iki yazılım firmasının teklifini değerlendirirken çatışmaktadır. Yabancı bir ülkede yaşamak zordur ama kariyerine önemli katkılar sağlayacaktır. Yurtiçi ise ,hayatına ücret ve kariyer olarak daha düşük etkiler sağlayacaktır. İki amacından birini seçmek durumunda olan bu birey yaklaşma - yaklaşma çatışması yaşamaktadır.²¹

1.3.1.2.2. Kaçınma - Kaçınma Çatışması

Bu çatışma “Kişinin eşit iticilikte ve tasvip etmediği iki durum arasından birisini seçmek durumunda kalmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır.²²

²⁰Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı* (14. Baskı), Remzi Kitabevi,İstanbul, 2005,s.282

²¹Cüceloğlu, *a.g.e.*,s.284

²²Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım,İstanbul, 2000, s.222

Böyle bir durumda kişinin seçmek durumunda kalacağı alternatiflerin hangisinin sonucuna daha çok katlanabileceğidir. Alternatiflerin hangisinin seçileceği bireylere göre değişir. Bu seçimin ne yönde olacağı, bireyin kişilik yapısına, değer ve inançlarına, ahlaki ilkelerine, yetiştirilme biçimine, bilgi ve deneyimlerine bağlıdır. Ancak her iki alternatifin seçiminin sonucunda olumsuz etkilerin bulunması kararsızlığın stresini arttıracaktır.

Örneğin, hem uçaktan hem de otobüsten korkan birinin yolculuk yapmak istemesi durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Uçağın düşüp kendisinin öleceğini düşünmesi, otobüsün de kaza yapıp öleceğini düşünmesi yolculuk için bunlardan her ikisini de seçmeyip, durumu terk etme şansına sahip ise kaçınma-kaçınma çatışmasının kolayca çözümleneceği açıktır. İki olumsuz amaç yada sonuç karşısında bulunan birey ancak yukarıdaki örnekte olduğu gibi ortamı terk etmenin söz konusu olamayacağı durumlarda, kararsızlık birey üzerinde endişe ve gerginlik yaratacağı da bir gerçektir.²³

1.3.1.2.3. Yaklaşma - Kaçınma Çatışması

Yaklaşma-Kaçınma tarzı amaç çatışması örgütsel çatışma ile daha yakından ilgilidir. Bireyin olumlu ve olumsuz sonuçlara sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkar.²⁴

Bazen bir amaç, hem arzu edilen özelliklere hem de arzu edilmeyen özelliklere sahip olabilir. Kişi bu durumda, hem o amaca doğru yaklaşmak hem de o amaçtan kaçmak istemektedir.²⁵

Örneğin bir işletmede ustabaşı olmak isteyen bir çalışan, maaşının yükselmesini istemektedir. Öte yandan böyle bir durumda daha çok mesai yapacağını ve daha çok sorumluluğunun olacağını bildiğinden, bu amacından uzaklaşmaktadır.

Sonuç olarak bu çatışmalar, mutlaka reel olarak karar verilip çözümlenmesi gereken durumlardandır. Aksi durumda akıl hastalıklarına varan boyutlarda sorunlar yaşanabilmektedir.²⁶

Bu üç tür içsel çatışmanın da bireyler üzerinde olumsuz etkileriyle birlikte, bireyin içinde yer aldığı biçimsel gruplar için olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Her

²³Can Baysal v Erdal Tekarlan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım, İstanbul, 1996, s.296

²⁴Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, McGraw Hill Book Company, New York, 1981, s.374

²⁵Cüceloğlu, *a.g.e.*, s.283

²⁶Cüceloğlu. *a.g.e.* , s.282

bir içsel çatışmada da karar vermek için dikkatli bir inceleme ve araştırma yaparak, en uygun çözümü bulmaya çalışan bireyler içerisinde buldukları örgüt için daha yararlı olabilirler.²⁷

1.3.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Birey bir toplumda aynı anda birçok statüye sahiptir ve aynı anda bu statülerin gerektirdiği rolleri yerine getirmek zorundadır. Bireyin rollerinden bir tanesinin, başka bir rolünün gerektirdiği gibi davranmasını güçleştirmesine "rol çatışması" denir.

Rol bilineceği üzere, belirli bir konumda bulunan bir bireyden grup üyelerinin yapmalarını istedikleri görevler bütünüdür. Bu çeşit role ayrıca beklenen rol adı verilir. Her bireyin, ayrıca kendisinden ne beklendiğine ilişkin kişisel bir algılayışı söz konusudur. Buna da algılanan rol denir. Kişi başkalarının kendisinden olan beklentilerini anlama kapasitesine göre bu beklentileri gerçekleştirmeye uğraşır. Meydana gelen durum, oynanan roldür. Bu belirtilen üç tip rol arasında uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman bu çatışmadan söz edilebilir. Rol çatışması, rol belirsizliği veya başka bir nedene bağlı olarak da ortaya çıkabilir.²⁸

Bu konuda verilebilecek şöyle bir örnek verilebilir. Bir mahkeme hakimi duruşma salonunda gösterdiği ve olması gereken iş disiplini evinde hanımına ve çocuklarına karşı göstermesi durumudur.

Duruşma salonunda kararlarını sağlıklı verebilmesi ve lakayt davranışlara meydan vermemesi için ciddi ve tutarlı olması gerekir. Ancak evinde baba rolüne bürünüp ev ahalisine karşı şefkatli, sevecen davranıp aile saadetini temin etmesi gereklidir. Aynı kişinin iki farklı role bürünmesi rol çatışması yaşatmaktadır.

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, birisine diğerlerine göre daha fazla uyması olarak ifade etmek mümkündür.²⁹

Örgütün içerisinde yaşanabilecek rol çatışması, örgütsel faaliyetleri olumsuz yönde etkileyecek faktörlerin başında gelir. Rol çatışmalarını yok etmek için uyulması gereken kuralları netleştirmek, iyi bir kontrol sistemini oluşturmak zorunludur. Örgüttekilere işleriyle ilgili kabiliyetlerine uygun rol verilmeli, ilişkiler sistemi, kontrole olanak sağlanmalıdır.³⁰

²⁷Luthans, *a.g.e.*,s.374

²⁹Şerif Şimşek, *Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi*, Atatürk Üniv. İşletme Dergi, 1987 say.1, s.21

³⁰Daniel Katz and Robert Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Doğan Basımev, Ankara, 1977, s.202

1.3.2. Örgütün İşleyişinin Etkisine Göre Çatışma Türleri

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki olumlu veya olumsuz etkileri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma türlerini ortaya çıkarır.

1.3.2.1. İşlevsel (Fonksiyonel) Çatışmalar

Örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu çatışma türü ayrıca zindeliğe ve verimliliğe yardımcı olacak değişiklikleri gerçekleştirilmesini de kolaylaştırır.³¹ Örgütlere meydana gelen düşük düzeyli çatışmalar, örgütün canlılığını korumaktadır.

Kişisel bilgi, beceri, tecrübe ve değerlendirmedeki ayrılıklardan kaynaklanan algılama ve eylem farklılıkları, karar alma ve problem çözme konusunda örgüt içerisindeki bireylerde fikir birlikteliğine ve ortak karar gerektiren konularda fikir ayrılıklarına neden olabilmektedir.

Fonksiyonel çatışmalar, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyondaki farklı problemlerin meydana gelmesini ve idarecilerin ilgilenmesini sağlar. Ayrıca örgüte hareketlilik katarak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

Sonuç olarak kişisel çıkar ve isteklerden kaynaklansa bile problemler kurum odaklıdır. Yani çözülmesi veya uygun düzeyde varlığı örgütün amaçlarına hizmet ettiği görülmektedir.

1.3.2.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise; örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen örgütün yıkıcı fikir ayrılıklarından dolayı verimliliğini azaltan ve stresi arttıran olması şeklinde tanımlanabilir.

Bu çatışmaların sebeplerinden birisi belirsizlik diğeri iletişimsizliktir. Negatif önyargılar, zayıf iletişim, verimliliğin düşmesi ve hatta sabotaja kadar gidebilen sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle çalışanların yetki ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, kargaşaya ve görevlerin aksaması gibi olumsuzluklara yol açabilmektedir. Yaşanmış bir örnek olay vermek gerekirse ; bir gıda firmasında çalışanların yetki ve sorumluluklarının sınırlarının belli edilmemesi ve hangi işlerin kimlerin sorumluluğunda olduğunun netleştirilmemesi muhasebe bölümü ve pazarlama bölümü arasındaki çatışmaya neden olmuştur. Ürünü pazarlayan

³¹İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1999, Yayın no:5

departman görevlisine müşterinin tahsilat olarak çek vermek istemesi sonucu yetkilinin sorumluluk almama adına çeki kabul etmemiş ve muhasebeyi arayıp gelip almasını söylemiştir. Müşteri muhasebe bölümünü arayıp evrağı almalarını söylemesi üzerine , muhasebe yetkilisinin oraya bi evrak için gelemeyeceğini , pazarlama elemanına vermesini söylemiştir. Bu çatışmanın çözümlenmesi yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesine kadar yaklaşık onbeş gün sürmüştür. Çatışma süresince taraflar oldukça gerilmiş çalışma performansı ve verimlilik oldukça düşmüş, elemanlarda ise bir isteksizlik görülmüştür. Örnekte de görüldüğü gibi rol ve görev belirsizliği, yetki-sorumluluk sınırlarının çizilmemesi zaman kaybı ve insanların farklı amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri gibi sorunlar çıkarabilmektedir.

1.3.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısındaki Çatışmalar

Örgütlerde yaşanan çatışmaların ele alınmasında gerekli olan bir diğer öge ise çatışmaya taraf olanların kimler olduklarıdır. Bu kapsamda Stones' ın yaptığı sınıflandırmaya göre çatışmaya taraf olan nesnelere aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

- a- Kişinin kendi içindeki (Intrapersonal) çatışmalar,
- b- Kişiler arası (Interpersonal) çatışmalar,
- c- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar,
- d- Aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar,
- e- Örgütler arası çatışmalar³²

1.3.3.1. Kişilerin Kendi İçindeki (Intrapersonal) Çatışmalar

Bireysel çatışma, kişinin kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi veya aynı anda birden çok seçenekle karşılaşması ve bu seçeneklerin kendi içlerinde çelişkili olmaları durumunda ne yapacağına karar verememesi durumunda ortaya çıkar. Ayrıca kişiye yapılabileceğinden fazla rol yüklenmesi (aşırı rol yükleme) de bireyin kendi içinde çatışmasına yol açabilmektedir.³³

Kişinin kendi uzmanlık alanı, ilgi alanı, çıkarları, değerleriyle örtüşmeyen

³²Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (5. Baskı),Siyasal Kitabevi, Ankara,2005,s.380

³³Can, *a.g.e.* , s.381

görevler yapması istenildiğinde veya kişinin kendisiyle çelişen roller üstlenmesi halinde bu çatışma türü meydana gelebilir.³⁴

Böyle bir durum kişide stres ve baskı altındaymış gibi hisler uyandırır. Sonuçta diğer çatışmaların oluşmasına zemin hazırlar. Dolayısıyla bu çatışmalar, örgütsel çatışmaları tetiklediğini varsayabiliriz.

1.3.3.2. Kişiler Arası (Interpersonal) Çatışmalar

Ast , üst veya personel arasındaki uyuşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır.³⁵

İki bireyin birbirleriyle çeşitli düşünce, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki şahsi anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.

Buna ek olarak aynı örgütsel düzeylerde kişisel farklılıklardan doğan çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları kişilerarası çatışma türlerine girmektedir.³⁶

Kişiler arası çatışmaların şiddetlenmesi örgüt için büyük olumsuzluklar taşır. Kişilerin birbirine karşıt davranışlarının giderek sabotaj ve fiziksel saldırılara dönüşürse, çatışma örgüt için büyük sorunlar yaratabilir.³⁷

1.3.3.3. Kişiler ve Gruplar Arası 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”. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler, grup ile çatışma içine gireceklerdir. Belirli bir üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir.³⁸

³⁴Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, s.24

³⁵Karip, *a.g.e.* , s.26

³⁶Eren, *a.g.e.*,s.551

³⁷Gary Jones, *Organizational Theory*, Prentice-Hall. (Third Edition), New Jersey, 2001,s.446

³⁸Didem Sözen, *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, İstanbul, 2002,s.8

Özellikle grup içinde grup normlarına uymayan, görüşleri ters gelen ve başkaldıran birey, grup ile çatışma içine girecektir. Bu kişinin grup değerleriyle uyum sağlayamadığı durumlarda gruptan ayrılması ya da çıkartılması muhtemelen karşılaşılabilecek bir durumdur. Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar.

1.3.3.4. Aynı Örgütteki Grupların Kendi Aralarındaki Çatışmalar

Bu çatışmalar aynı örgütte çalışan farklı grupların yapı bakımından ve amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır. En çok da gruplar arasındaki rekabetten doğarlar.³⁹

Gruplararası çatışmalar bir organizasyonda en sık karşılaşılan çatışma türüdür. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmaları rekabet düzeyinin üstüne çıktığında yıkıcı sonuçlara varılabildiği görülmüştür. Bu nedenle örgütlerdeki gruplar arasındaki çatışmalar içinden çıkılmaz bir hal almadan çözümlenmeli ve minimum düzeyde tutulmalıdır.

1.3.3.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Gruplar arası çatışma, örgütlerde en çok rastlanan çatışma türüdür. Daha çok örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle mücadeleye girmesi sonucu oluşan anlaşmazlıklardan ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, bir işletme örgütünün insan kaynakları ve istihdam politikaları nedeniyle işçi sendikalarıyla çatışmaya girmesi gibi.⁴⁰

Örgütler arası çatışma, “örgütün kendi dışındaki diğer örgütler ile olan uyumsuzlukları kapsayan çatışma türüdür”. Birbirine rakip iki işletmenin çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından fikir ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.⁴¹

³⁹Eren, *a.g.e.*,s.552

⁴⁰Yıldırım Demirci, *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*,Sakarya ,2002,s.27

⁴¹Koçel, *a.g.e.*,s.669

1.3.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Çatışma, zamana yayılmış bir kavram olarak kişi veya kişiler üzerindeki etkilerine göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak dört başlık altında aşağıdaki şekilde incelenecektir.⁴²

1.3.4.1. Potansiyel Çatışma (Gizli Çatışma)

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin; amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması vs. gibi durumlar çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. Algılanan çatışma ise, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama kabiliyetleri ile ilgilidir.⁴³

Çatışmanın başlangıç düzeyini bu aşama oluşturmakta ve çatışmaya müsait ortam ve koşulların varlığını ifade etmektedir. Örneğin bir işletmede sınırlı olan kaynaklar için rekabet yaşanması, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, gizli çatışmanın bazı göstergeleridir.⁴⁴

1.3.4.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışmayı “henüz çatışma şartları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde uzlaşmaz davranışlar algılama durumları” olarak tanımlanabilir. Böyle çatışmalar bazen algı yanılgılarının tezahürü olarak ortaya çıkabilirler.⁴⁵

Tarafların hepsi ya da bir kısmı çatışma şartlarını fark etmişlerdir. Kavrayanlar bastırma ya da dikkatini başka konulara verme gibi savunma dürtülerini harekete geçirebilirler. Bastırma dürtüsünde, çatışmaya değer verilmez ya da algılanma istenmez. Gelecek için tehdit sebebi değildir.⁴⁶

Gelin ile Kayınvalide arasındaki yemek yüzünden yaşanan çatışmaları düşünelim. Gelin kahvaltıda kıymalı yumurta yemek istemektedir. Kayınvalidesi ise sade yemek istemektedir. Menfaatlerin ortak olmamasından dolayı çatışma

⁴²Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Ankara Kitabevi, 2001,s.249

⁴³Eren, *a.g.e.*,s.552

⁴⁴Bobbitt R. and Mcnaul J. *Organizational Behaviour; Understanding and Prediction*, Prentice Hall, Englewood Cliffs ,1974,s.174

⁴⁵ Afzalur Rahim, *A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries*, The International Journal of Organizational Analysis.,2002,s.142

⁴⁶Seçil Taştan, *Çatışma ve Çatışma Yönetimi*,<http://www.humanresourcesfocus.com/catisma.asp> (Erişim Tarihi :20.01.2016)

çıkılmaktadır. Bu duruma neden olan dürtü her ikisinin de bastırma yoluna gitmeleridir. Problemin çözümü ise, ancak sorun çözücü yaklaşımla algılamaları ile gerçekleşebilir. Böylece aynı hedefler etrafında birleşilebilir. Gelin önce kıymayı kavurur pişince bir tabak kayınvalidesi için ayırır kalan kısma yumurta kırarak her ikisinde istediği şekilde kahvaltı hazırlanmış olur.

1.3.4.3. Hissedilen Çatışma

Çatışmanın açıkça yaşandığı durumlardır. Kaynakları kültür, eğitim, tecrübe, algılama süreci vs. olan hislerin çatışma sürecinde büyük bir öneme sahiptir. Hisler, çatışmanın başlamasına neden olabildikleri gibi yaşanabilecek ya da yaşanan çatışmaların bertaraf edilmesinde de etkili olabilirler. Önemli olan bu vaziyetin kişiselleştirilip kişiselleştirilmediğidir. Şahsileştirme mevzu ise karşı taraf tehdit edilir veya hakkında kötü kararlar alınır.

Kişiselleştirmenin olmadığı durumda ise, karşı taraf problem çıkarıyor olarak değerlendirilir. Mesela, “siz kötüsünüz” ifadesi şahsileştirilmiş bir hissin ifadesidir. Bununla beraber, “senin düşüncen benimkinden farklı” ifadesi ise şahsileştirilmemiş bir hissin ifadesidir.

Şahsileştirilen durumlar gerginliğe sebep olurken, şahsileştirilmeyen durumlar çözüm yollarını kullanarak geçilebilir. Çatışmaya sebep olan hisler insanın fitratının tezahürü olarak ortaya çıkar.

Kişilik yapıları birbirine çok ters olan iki bireyin evliliğinin problemlili geçmesini örnek olarak verebiliriz. Kişilik yapıları beraber yaşama duygularını etkileyecektir. İşbirliğine ve birlikte kazanılan başarılarla önem veren taraf, mücadeleye ve başarıya önem veren tarafa göre çatışmayı daha az yaşayacaktır.⁴⁷

1.3.4.4. Açık Çatışma

Bu çatışma davranışında bulunan tarafın; karşındaki kişinin amaçları üzerinde zedeleyici ve kalıcı etkiler bırakması durumudur. Açık çatışmanın en belirgin hali fiziki saldırılardır fakat toplumun böyle tutumları hoş karşılamadığından, açık çatışma, genellikle bir tarafın diğerinin çalışmasını kasti olarak engel olması şeklinde görülür.⁴⁸ Örneğin; Ali Bey, Bekir Bey'in amaçlarına ulaşmasına farkında olmadan engel olmaktadır. Eğer Bekir Bey, Ali Bey'e bu tutumunu çatışma nedeni

⁴⁷Can, **a.g.e.**,s.163

⁴⁸Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Bizim Büro Basımevi Ankara,1990,s.24

olarak anladığını belirtirse ve bu mesajı alan Ali Bey tutumunu değiştirmese, olay açık çatışma haline dönüşecektir.

1.3.5. Dikey -Yatay ve Emir Komuta - Kurmay Çatışması

Çatışmalar rgt içindeki yeri ve düzeyine göre dikey ve yatay olarak ikiye ayrılırlar. Bir örgütte as-üst konumundaki bireyler arasında meydana gelen çatışma dikey çatışmadır.

Yatay çatışma ise örgütteki aynı seviyedeki kişi ve grupların arasında meydana gelen çatışmadır.⁴⁹

Dikey çatışma; örgütün değişik yetki kademelerinde bulunanlar arasında çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalara genelde üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, onları zorlamaları ve küçük düşürmeleri sonucunda rastlanır. İletişim eksikliği, amaç ve çıkar farklılıkları, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol açabilir.

Yatay çatışma; bir örgütte aynı seviyede bulunan kişiler arasında çıkan çatışmalardır. ıkar çatışması, amaç farklılıkları, algılamadaki farklılıklar bu tür çatışmalara yol açabilir.

Emir-komuta grupları ile kurmay personel arasında genelde otorite ilişkilerinden dolayı çıkan çatışmalardır. Örgütlerin çoğu komuta bölümlerine, yardımcı kurmay bölümlerine sahiptir. Komuta yöneticileri verilen hizmetlerin ve süreçlerin tümünden sorumludurlar.

Kurmay yöneticiler ise kontrol ve süreçlerde bazı önerilerde bulunabilirler. Komuta yöneticileri genellikle kurmay yöneticilerin kendi otoritelerini olumsuz etkileyeceklerini dşnrlar. Kurmay yöneticiler de önemli bir görevi üstlenmekle birlikte zaman zaman komuta kademesindekilerinin gölgesinde kaldıklarını dşnrlar. Bu durum da çatışmalara neden olur.⁵⁰

1.4. GENEL OLARAK ÇATIşMA KAYNAKLARI

Çatışmalar, genel olarak örgüte şeffaklık ve yeniliklere öncülük etme gibi örgütün amaçlarına hizmet etsede, insanlar üzerinde psikolojik zorlanma ve tarmvalara yol açmaktadırlar. Çatışma konusunda çözüm stratejilerini uygulayabilmek için öncelikle çatışmaya neden olan unsurların çok iyi analiz edilmesi gereklidir.

⁴⁹Bumin, *a.g.e.*,s.26

⁵⁰Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*. (5. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara,2005,s.378

Konuya kişisel farklılıklar olarak baktığımızda ; Robert'e göre ; şahsi çatışmalar genellikle çevresel sorunlardan kaynaklanmaktadır.⁵¹ Toplumumuzda yaşamamıza ve hayata bakış açımıza etki eden önemli meselelerdir. Önemli olan bu tür meselelere yaklaşımımızın nasıl olduğu ve çözmek için ne tür alternatif yollar ürettiğimizdir.

Bireysel çatışmaya yol açan bazı çevresel problemleri şöyle özetleyebiliriz;

1. Suç ve şiddetin artması
2. Maddi problemler ve materyalizm
3. Aşırı kalabalık nüfus
5. Uyuşturucu, sigara, alkol gibi maddelerle realitelerden kaçış
6. Bireyselleşme ve getirdiği egoizm
7. Terörizm, tedavisiz hastalıklar, ölüm gibi önlenemez durumlar
8. Stres (kaygı bozukluğu)
9. Ailevi problemler
10. Kişisel ve sosyal soyutlanma
11. İletişim bombardımanı olarak belirtilmiştir.⁵²

Çatışmanın meydana gelmesinde büyük rol oynayan bireysel şartlar göz önüne alındığında "çatışmanın, çatışmaya taraf olan bireylerin duygusal durumları, bireylerin kavrayış düzeyleri, çatışmacı davranışlardan kaynaklandığı söylenebilir".⁵³

Farklı düşünme ve değerler de önemli bir çatışma kaynağıdır. Kişiler kısıtlı imkanlarla yalnızca bir hedefin gerçekleşebileceğini zannettiklerinde, bu amaçlarını gerçekleştirmek için rekabet ederler sonuç olarak da çatışma meydana gelir.⁵⁴

Değerler üzerindeki farklı düşünceleri bir örnekle anlatmak gerekirse; bir şirketin aynı yetkiye sahip iki yöneticisi 50 bin dolarlık bütçeyi en uygun şekilde nasıl harcayacakları konusunda fikir ayrılığına düşmüşlerdir. Birisi şirketin geleceği için öğrencilere daha çok burs vererek insan kaynaklarının geliştirilmesini istemektedir. Diğeri ise şirketin çok ihtiyacı olan araç ve gereçleri satın almadan düzgün bir hizmet veremeyeceğini düşünmektedir. (Anahtar nokta kaynakların sınırlı olmasıdır, kaynakların azlığı çatışmanın oluşmasına neden olabilir.)⁵⁵

⁵¹Baysal ve Tekalan, *a.g.e.*,s.296

⁵²Pierr, *Organization Theory: Structure, Design And Application*, New Jersey, 1990,s.415

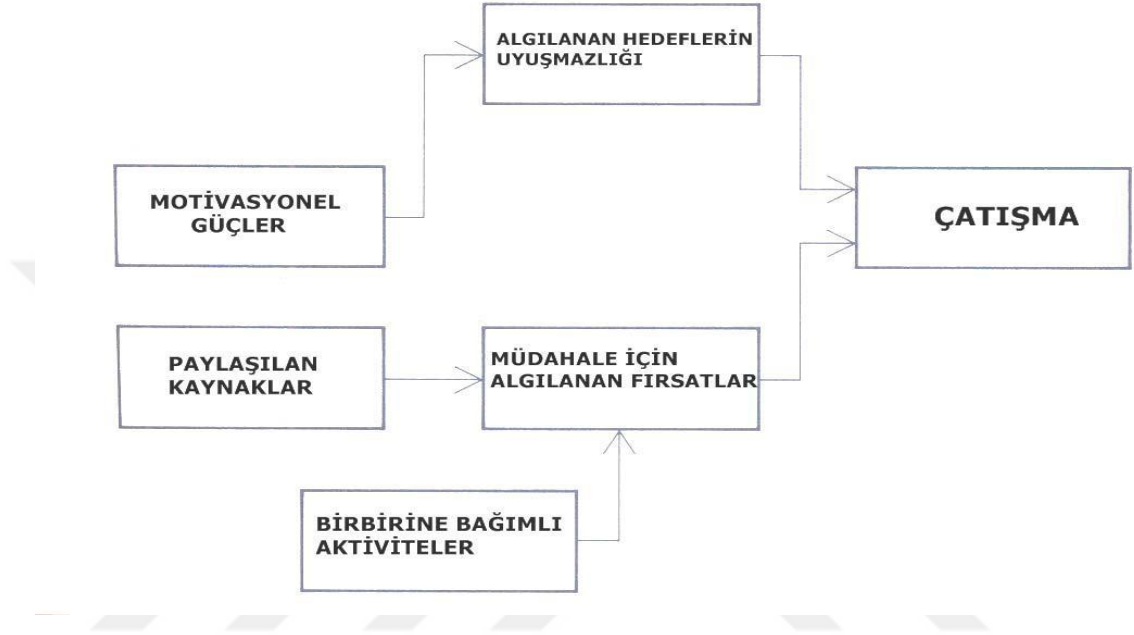
⁵³Nuri Tortop ve Burhan Aytaç,*Yönetim Bilimi*. (3. Baskı),Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s. 176

⁵⁴Katz and Kahn,*a.g.e.*,s.7

⁵⁵Elma, *a.g.e.*,s.10

Ayrıca örgütlerde meydana gelen çatışmaların sebeplerine gruplar arasındaki nedenler, kısmen bireyler arasındaki nedenler ve kısmen de bireylerle gruplar arasındaki nedenlerin ortaya çıkış nedenleri açısından değinilecektir.

Şekil 1. Bir Çatışma Modeli ⁵⁶



Yukarıdaki (Şekil 1.) de çatışmanın oluşum nedenleri bir model çerçevesinde ele alınmıştır. Bu modele göre paylaşılan kaynaklar, birbirine bağımlı aktivitelerin bir sonucu olarak kişilerin müdahale için fırsatlar yakalamasıyla çatışmaya neden olmaktadır. Ayrıca motivasyonel güçler etkisiyle, algılanan hedeflerin uyumsuzluğu da çatışma yaratabilmektedir.

1.4.1. İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık

Örgütlerde yapılan işler genellikle faaliyetlerin birbiri içine geçmiş içinden çıkılmaz işler etrafında örgülenmektedir. Bundan dolayı bir bölümde, yaşanan aksi bir durum ya da farklı bir tutum diğer bölümü etkileyebilmektedir.

Organizasyonlardaki fonksiyonel bağımlılığı, W. Alan Randolph, Ekip Bağlılığı, Seri Bağlılık ve Karşılıklı Bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır.⁵⁷

⁵⁶Randolph W., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Illinois, 1985, s.467

⁵⁷Ertürk, *a.g.e.*, s.227

Aynı organizasyonda iki grubun yer almaları durumlarına **Ekip Bağıllığı** denir. Böyle bir bağımlılığın söz konusu olabilmesi için beraber hareket etmeleri kafidir. Aralarında başka bir bağ olması gerekmez.

Bir işletme içindeki bir bölümün üretiminin, diğer bir bölümün üretimini başlatarak devam ettirebilmesi bağıllık doğurmaktadır. Böyle durumlara **Seri Bağıllık** denmektedir. Buradaki bağımlılık diğerine oranla daha yüksek seviyede olmaktadır.

Bağımlılık derecesinin en yüksek olduğu durum ise **Karşılıklı Bağıllık** tır. Faaliyet gösteren her bir bölümün üretiminin diğer grubun hammaddesini oluşturması halidir. Yani, çift taraflı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Örnek olarak, bir teknoloji firmasında, ARGE bölümü ile Pazar Araştırması Bölümü, teknik bakımdan üstün özelliklere sahip ve piyasada rahat müşteri bulabilecek bilgisayarları imal etmek için el ele ve birlikte çalışmak durumundadırlar.⁵⁸

Bu şekilde çıkabilecek çatışmalara örnek olarak bir organizasyonda işler arası karşılıklı bağıllık bulunduğu bir durumda bir gruba çok fazla görev ve iş verildiği durumlarda yaşanan anlaşmazlıklar, gerilim ve problemlerden kaçmaya yönelik eğilimler örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde kişilerden beklenen görevlerin aynı olması durumunda verilen mükafatlar farklı oluyorsa ve bir birimin işini başarılı bir şekilde yapması diğer birimin işini bitirmesine bağlıysa potansiyel çatışma yaşanabilecektir.

1.4.2. Kıt Kaynakların Paylaşılması

Çatışmaların en önemli sebeplerinden biri de kıt kaynaklardır. Diğer bir ifadeyle “kişilerin veya grubun bireylerinin tamamına yetersiz gelen kaynaklar (para,bina ,statü, sevgi...) için rekabet etmeleri bir tarafın kazanmasının diğer tarafın kaybına neden olması” olarak tanımlanabilir. Bu durum hızlı bir şekilde çatışmaya dönüşebilir. Bir işletmede farklı bölümlerde çalışan müdürlerin bütçeden daha fazla hisse alabilmek için rekabet etmeleri, lise öğrencilerinin az sayıdaki bilgisayarlardan faydalanmak için sürtüşmeleri ya da çocukların büyüklerinin ilgisini çekebilmek için aralarındaki yaşanan yoğun rekabet verilebilecek örnekler arasındadır.⁵⁹

Bu durum özellikle gruplar arası çatışmanın en önemli sebebini oluşturur. Karmaşık yapıları örgütlerde kişiler ya da gruplar görevlerini başarmaları amacıyla gereken insan gücü, materyal yada yeterli maddi imkanları sağlamak için sürekli uğraşı içindedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek miktarda değilse ve bu kaynakları

⁵⁸İlter Akat ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*. (4. Baskı), Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.406

⁵⁹Akat ve Budak, *a.g.e.*, s.409

elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına sebep olacaksa çatışma kaçınılmazdır. Meselâ; böyle bir kaynak kıtlığının olduğu bir örgütte, birbirine rakip olan iki bölümün idarecileri bütçe tahsisinde kıyasıya mücadele edeceklerdir. Böyle bir hal özellikle tarafların birinin rekabeti kaybederek varlığının tehlikeye düşmesi durumunda daha da şiddetlenecektir. Yine tepe yöneticilerinin az olan vakitlerinden faydalanmak durumunda olan bireyler de rekabetten kaynaklanan bir çatışmaya düşeceklerdir.⁶⁰

Bu tür çatışmalar, özel okullarda da vuku bulmaktadır. Kendi dersine daha fazla önem verilmesini isteyen öğretmenler ,müdür yardımcılarının çoğu kez derslerinin gelişmesinin engellendiği fikri ve duygusu içinde olabilirler. Yetişmiş kalifiye elaman her daim kıt bir kaynak olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle iş gücü yerleştirilmesi özellikle, kalifiye personelin örgüt içinde yerleştirilmesi örgütsel çatışmalara sebep olabilmektedir.⁶¹

1.4.3. Çıkar ve Değerlerin Farklılığı

Örgütte yer alan kişi veya grupların çıkar ve değerlerinin birbirleriyle veya örgütle uyuşmaması, bir başka çatışma potansiyelidir. Sendikaların zam ve çalışma koşullarını iyileştirme istekleri; işletme yöneticilerinin maliyetleri düşürmek ve yüksek kârlılık elde etmek istemelerinden doğan çelişmesinin neden olduğu çatışmaya örnektir.

Değerlerin çelişmesinin neden olduğu çatışmaya ise, genç bireylerin karşı cinsle ilişkilere verdikleri önem ile yaşlı bireylerin aynı konuya verdikleri değerlerin farklılıklarından doğan çatışmaları örnek olarak verilebilir.⁶²

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü alt grupların değer ve çıkarlarının birbirleriyle yada örgütün çıkarlarıyla örtüşmemesinden kaynaklanabilir. Bir örgütteki biçimsel olmayan bu grubun norm ve başarı standartları, örgütün başarı ve norm ölçütleriyle çelişebilir. Bu durum sendika ile işletme yönetimi arasındaki ilişkilerde de görülebilir, işletmenin satış ve kazanımlarını işçilerin maaşlarına zam isteklerine ters düşen yeni bir sisteme oturttuğunu bildirmesi durumunda; işçiler durumu; kendilerine karşı yönetimin umursamazlığı olarak görecektir. Yönetim ise, talep zammın işletmeyi istenir bir yatırım olmaktan çıkaracağı görüşüyle fikirlerinde ısrar edeceklerdir.

Yine genç ve yaşlı personel arasındaki düşünce ve değer yargıları

⁶⁰Tanıl Kılınç, 'Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri' ><http://www.tanilkilinc.com/makaleler><
(Erişim Tarihi:02.03.2016)

⁶¹Bumin, *a.g.e.*,s.13

⁶²Eren, *a.g.e.*,s.549

farklılıkları; üretim ve satış bölümlerinin başarımlarındaki farklı çıkar ve değerleri çatışmaya yol açan tipik örneklerdir.

1.4.4. Algılama Farklılıkları

Bir organizasyondaki bireylerin hadiseleri birbirlerinden farklı olarak algılamaları aralarında çatışmaya sebep olabilir. Bilindiği gibi “algılama ile davranış arasında çok yakın bir ilişki vardır, bu farklılıklar bireyleri değişik davranışlara sevk etmelerinden kaynaklanan tutumlar da potansiyel çatışma niteliğindedir”⁶³ şeklinde tanımlanabilir.

Amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, bazen olayların algılanmasındaki farklılıklar ve düşünce farklılıklarıyla birleşebilir. Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve iletiminden, zamansal farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklardan, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır.⁶⁴

1.4.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması Belirsizliği

Örgütlerde görülen çatışmaların bir diğer önemli kaynağı da kişilerin sorumluluk alanlarının açık bir şekilde belirtilmemesi ya da birbirlerinin alanlarına girmesi durumudur. Belirlemenin yapılmadığı veya günün şartlarına göre ayarlanmadığı hallerde bireyler karşısındakilerin rollerine bürünüp vazife bölgelerine girebilirler.

Böyle çatışmaların ortaya çıkması, yeni üyelerin tecavüzkar davranışları ya da başarımın üstlenilip başarısızlığın faturasını başka kişilere atılması şeklinde anlaşılır. Örneğin; çocukların eğitilmesinde aralarında bir mutabakat olmayan ebeveynin, çocuğun başarımını üstlenip; başarısızlığını veya istenmeyen davranışı karşısında birbirlerini suçlamaları bu tür bir çatışmanın meydana gelmesini sağlayacaktır.⁶⁵

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirli olmamasından kaynaklanan sorunlar çatışma yaratıcı faktörler olarak görülürler. Özellikle örgüte ya da çalışma grubuna yeni gelen kişilerin sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları yada kendi içlerinde çatışmaya düştükleri saptanmaktadır. Örgütlerde iş tariflerinin ve manüellerinin günün şartlarına uygun

⁶³Ertürk, *a.g.e.*,s.230

⁶⁴Can, *a.g.e.*,s.383

⁶⁵Akat ve Budak, *a.g.e.*,s.406

olmaması ve bunları rehber olarak kabul edip, ona uygun davranma eğilimindeki işgören ve idarecilerin azlığı bu tür çatışmaların doğmasını sağlamaktadır.

Yine sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi; ortaya çıkabilecek bir problem kimsenin üstlenmeyip başkalarının üstüne atmasına yol açarak bireysel ve gruplar arası uyumsuzlukların daha da büyümesine neden olur.⁶⁶

1.4.6. İletişim Noksanlıkları

Çağımızda iletişim aygıtlarının sayıca çokluğu yada mevcut sistemdeki tahrifatlar, haberin alıcısına gerçek anlamından farklı olarak iletilmesine sebep olur. Yapısı değişmiş veya bozulmuş mesaja, iletenin yolladığı gibi değil de kendi anladığı şekilde tepki veren alıcının tutumu çatışmaya neden olur. Bu şekilde iletişim kanallarındaki bozukluğa en güzel örnek ise çocukların oynadığı “kulaktan kulağa” oyunudur.⁶⁷

Özellikle birçok farklı bölümü bünyesinde barındıran işletmelerde birimlerin faaliyetleri arasındaki koordinasyon zorlaşmakla birlikte büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı, birimler arasında düzenli ve sağlıklı bilgi akışını sağlayan bir sistemin varlığı örgütsel yapının düzenine ve başarıya olumlu etkisi olacaktır.

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın anlaşılmaması nedenleriyle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişiler yada grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk edebilir.⁶⁸

İletişimi olumsuz yönde etkileyen pekçok neden vardır. Bu faktörlerin bazıları şöyledir.⁶⁹

- a- Kişisel Faktörler: Verici ve alıcının şahsi amaçları, arzu ve istekleri, kültür düzeyleri, duyguları, hırsları, değer yargıları ve alışkanlıkları.
- b- Fiziksel Faktörler: İletişimin yapıldığı ortamda var olan gürültü ya da iletişim kanalındaki sıkıntı, hava şartlarının bozuk oluşu, elektronik iletişim hatlarındaki yetersizlikler, hatların çok meşgul olması, iyi ayarlanmamış web sayfaları ve yanlış kodlanan e- mail mesajları gibi.
- c- Mesajın oluşturulmasında kullanılan semboller.
- d- Zaman azlığı ve baskısı

⁶⁶Tarık Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*.(1.Baskı),Beta Basım,İstanbul, 2004,s.103

⁶⁷Baysal ve Tekaslan, *a.g.e.*,s.310

⁶⁸Koçel, *a.g.e.*, s.670

⁶⁹İsmail Bakan, *Dış Ticarette İletişim ve Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar* , Gazi Kitabevi Ankara,2004,s.394.

- e- Peşin hükümlülük ve algılamada seçicilik.
- f- Diğer faktörler: Dil güçlükleri, dinleme yetersizliğinden oluşan güçlükler, ifade açıklığının bulunmamasından, geri beslemeden, örgütte bükrasinin fazla olmasından, yönetici ile ast arasındaki diyalog eksikliğinden, beden dilini iyi kullanamamaktan ya da beden dilini bilmemekten, haberleşme kaynağına güvensizlikten doğan engeller.

İletişimi olumsuz yönde etkileyen tüm bu sebepler bireyler veya gruplar arasında anlaşmazlık yaratarak çatışmaya sebep olabilmektedir.

Bu nedenle işletmelerde iletişim akışını doğru ve güvenli olarak yönlendirecek iletişim araçları kullanılmalıdır. Bunlar, elektronik posta, duyuru panoları, posta kutuları, toplantılar gibi yöntemler olabilmektedir. Bilgisizliğin olduğu her ortamda çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır.

1.4.7. Statü Farklılıkları

Bireylerin statülerinin dayandığı kaynaklar mal,mülk, soy, cinsiyet, kişisel yetenek, eğitim seviyesi, görevin güçlüğü, sahip olunan iş ve önemi, yaş, medeni durum, gelir seviyesi, inanç vb. olabilir. Kadın ya da erkek olmak, herhangi bir millete ait olmak, asil bir ailenin üyesi olmak gibi bazı statüler doğuştan gelir. Bazı statüler ise kişinin çabası sonucu sonradan elde edilir: Meslek sahibi olmak, zengin olmak, evebeyn olmak gibi. İster doğuştan isterse sonradan elde edilmiş olsun her toplumsal statü bireyin sosyalleşme sürecinde öğrendiği birtakım davranışları da beraberinde getirir.⁷⁰

Bir diğer tanıma göre “organizasyonlarda bazı kişi veya gruplar kendi statülerini ya da diğer bölümlerde çalışanların statülerini daha yüksek veya prestijli olarak görebildiği durumlar da organizasyon içinde kişisel farklılaşmayı artırır ve bilgi akışının durmasına yol açabilir”⁷¹ şeklinde de tanımlanabilir.

Bu tür çatışmalar genellikle yaşı büyük ve kıdemi fazla olanların kendilerinden yaşı küçük ve daha deneyimsiz kişilerin idaresi altında kalmalarını kabullenememelerinden dolayı ortaya çıkar.

Ayrıca kendi statülerini yüksek olarak gören kişilerde, diğerleriyle aynı seviyede muamele gördüklerini anlayarak çatışmalara neden olabilirler. Örneğin yaşça büyük ve daha kıdemli olan satın alma müdürünün, genç olan genel müdürü

⁷⁰Baysal ve Tekaslan, **a.g.e.**,s.315

⁷¹Koçel, **a.g.e.**, s.670

tarafından tekzip edilmesi ya da düşüncesinin reddedilmesi durumunda gizliden gizliye bir düşmanlığa yönelebilir. Yine komuta kademesindekilerin, statüce düşük olan danışmanların fikirlerine genelde karşı çıkmaları statü çatışmasının tipik bir örneğini teşkil eder.

1.4.8. Katılım farklılıkları

Genel manada katılım (ortak karar verme) ihtiyacı, bölümler arasında kaynakların paylaşımı ve bölüm faaliyetlerinin vakit taksimi yapılmasına bağlı olarak meydana gelir. Bölümler arası kısıtlı kaynaklara olan ihtiyaç arttıkça, yine vakit taksimi konusunda bölümler arası bağımlılık olduğu müddetçe ortak karar verme zorunluluğu meydana gelir. Bu gibi sebeplere bağlı kalmaları, bölümlerde birbirlerini kontrol etme zorunluluğu oluşturur. Bu da kendi fikirlerine bağlı kaynakları kontrol etme isteği doğurur. Böylece oluşan iç baskıdan dolayı oluşan denetim isteği bireyleri katılıma (ortak karar verme) yönlendirir.⁷²

Çatışmaların nedenlerine katılım çerçevesinden bakılınca; katılımın yani bireylerin kendilerinde etkileneceği kararlara katılmasının çatışmanın seviyesinin düşürüleceği zannedilir. Aslında, bunun ziti bir durum olarak, katılımın uzlaşmayı arttırmak yerine ayrılmaları ve çatışmaları arttırdığı gerçeğine varılmıştır. Bunun nedeni birçok aykırı fikrin meydana gelmesidir. Fakat katılımın neden olduğu çatışmalar genellikle pozitif çatışmalardır ve tatmin ile sonuçlanırlar. Örneğin, bir babanın aile bütçelerini düşünerek hafta sonunu evde geçirme kararı alması ailede bulunan diğer kişilerin tatminsizlik ve engellenme hislerinin uyanmasına sebep olacaktır. Babanın bu fikrini ailesiyle anlatıp tartışma yaşaması açık bir çatışmayı ortaya çıkaracaktır. Bu durumda, ya bütçeye uyan bir plan üzerinde karar kılma ile yada hafta sonunu evde geçirme şeklinde uygulanacaktır. Neticede engellenme kaldırılmış, kabullenme, uyum ve tatmin sağlanacaktır.⁷³

İnsanların, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlara katılmalarının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüş araştırmalarca doğrulanmamış; katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine ayrıcalıkları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve neticede olarak çatışmaları arttırdığı gözlemlenmiştir.

⁷²Ertürk, **a.g.e.**,s.226

⁷³Baysal ve Tarslan, **a.g.e.**, s.311

1.4.9. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Örgütlerdeki çatışmaların hatırı sayılır bir bölümü alt grupların değer ve faydalarının birbirleriyle yada örgütün çıkarlarıyla uyuşmamasından kaynaklanabilir. Bir örgütteki biçimsel olmayan bu grubun norm ve başarı standartları, örgütün başarı ve norm ölçütleriyle zıt düşebilir. Bu durum sendika ile işletme yönetimi ilişkilerinde de görülebilir, işletmenin satış ve kazançlarını işçilerin zam isteklerine ters düşen yeni bir sisteme oturttuğunu bildirmesi durumunda; işçiler durumu; kendilerine karşı yönetimin umursamazlığı olarak görecektir.

Yönetim ise, talep edilen ücret artışının işletmeyi istenir bir yatırım olmaktan çıkardığı görüşüyle fikirlerinde ısrarcı olacaktır. Yine genç ve yaşlı işçiler arasındaki düşünce ve değer yargıları farklılıkları; üretim ve satış bölümlerinin başarılı olma konusundaki farklı çıkar ve değerleri çatışmaya yol açan tipik örneklerdir.

Örgütte bulunan kişi veya grupların çıkarlarının birbirleriyle veya örgütle örtüşmemesi, bir başka çatışma potansiyeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Sendikaların zam istekleri ve kötü çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasını istemeleri; işletme yöneticilerinin ucuza maletme ve çok kâr etmek istemeleri çıkar çelişmesinin neden olduğu çatışmaya örnektir. Bir başka neden ise gençlerin karşı cinsle olan tutumlarında takındıkları değerler ile yaşlı bireylerin aynı konuda sahip olduğu farklı düşüncelerinden dolayı ortaya çıkan çatışmalara örnek verilebilir.⁷⁴

Çalışanların, örgütün hak ve imkanlarından yararlanması esnasında çıkan anlaşmazlıklar da (örneğin, yurt dışına gitme, lojman ve kamptan yararlanma, terfi etme vb.) birer çatışma sebebi olabilmektedir.

Örgütlerde, belli konularda kişiler ya da gruplar birbirinden farklı çıkarlara sahip olabilmektedir. Kişilerin çıkarları doğrultusundaki farklılıklar, verilen kararlara yansiyarak organizasyon içinde çatışmaya neden olabilmektedir.⁷⁵

1.4.10. Kişilik Farklılıkları

Çatışma ile ilgili çalışmalarda otoriter ve baskıcı bireylerin çatışmaları kötükleyici etkilerinin olduğu görülmüştür. Bir başka tanımda “aynı zamanda yeniliğe ve değişime karşı çıkan kişilik yapısının çatışmalara neden olduğu; kendisine saygısı olmayan kişilerin diğerlerini düşman olarak görmelerinin çatışmayı destekleyici bir faktör olduğu” şeklinde tanımlanabilir.⁷⁶

⁷⁴Eren, **a.g.e.**,s.549

⁷⁵Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi Ankara,2000,s.297

⁷⁶Akat ve Budak, **a.g.e.**,s.406

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları arttırdığı sonucuna varılmıştır. Yine, değişime ve yenilenmeye karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara meydan vermektedir. Kişinin kendisine olan saygısının düşük olması diğer şahısları saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açarak çatışmayı ve husumeti destekleyici bir faktör oluşturmaktadır.⁷⁷

Bireysel farklılıklardan doğan çatışmaları önlemek için, örgüt içinde çalışma grupları oluşturulurken birbirleriyle iyi geçinen kişileri bir araya getirmek, aynı grupta buluşturmak isabetli olacaktır.

1.4.11. Ödül Sistemlerinin Farklılığı

Örgütlerde yer alan kişiler veya gruplar arasında farklı ödüllendirme sistemlerinin kullanılması çatışma için açık bir davet olacaktır. Örneğin; bir şirkette satış temsilcisi olarak çalışan bir bayan olan iki kişi aynı oranda satış yaptıkları halde bayan olana pirim ve yemek çeki verilirken erkek satış temsilcisine sadece pirim verilmesi, çalışanlar arasında olumsuz duygular beslemesine, iç çatışma veya bireyler arası çatışma yaşamasına neden olabilir. İşletmelerde ödül sistemlerinin farklılığı daha şiddetli çatışmaların doğmasına vesile olabilir.

Bir örnek daha verecek olursak; işletme içi bireylerin ve grupların işletmenin ana amaçları için birlikte çalışmaları gerekliliğini bırakılarak, tali hedeflere göre ödüllendirilmelerini varsayalım. Ar-Ge bölümü yaptığı yeni ürünlerin satış rakamlarına göre ödüllendirilirken, muhasebe bölümü ise maliyetleri azaltma karşılığı ödüllendirilmektedir. Yeni ürünler imal edebilmek için daha çok paraya ihtiyaç duyan ar-ge bölümü ile, maliyetler açısından muhasebe bölümünün amaçları ile ters düşer. Ar-Ge bölümünün hedefleri için muhasebeye baskı yapması ve bu bölümünde de maliyetlerin arttığını düşünerek olumsuz cevap vermesi halinde yaşanan somut bir çatışmadır.⁷⁸

Örgütsel ödül sistemleri, gizli ya da örtülü çatışmaların güçlenmesinde ya da körelmesinde etkilidir. Araştırmalar tüm departmanların ortak başarısı yerine her bölümün başarılarının ayrı ayrı ele alınması durumunda çatışmaların artacağını göstermişlerdir. İki ya da fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa çatışmanın kaçınılmaz olduğu gözlenmektedir.

⁷⁷Silah, **a.g.e.**,s.240

⁷⁸Baysal ve Tarslan, **a.g.e.**,s.312

1.4.12. Komuta-Danışma Yönetici Farklılıkları

Bu çatışma türü ödül sistemlerinin farklılığı konusunda ele alınabileceği gibi, bağımsız olarak da ele alınabilir. Örgütlerdeki danışman ve diğer yardımcı gruplar, karardan ziyade işin neticesinden, gözlemlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar. Komuta yöneticileri; sorunlu vaziyetleri araştırmaya; toplam kalite yönetiminde bir eksilme olmadan çalışabilir durumların muhafaza edilebilmesi için olabildiğince çabuk çözüm üretebilmeleri için yeterince zaman bulamazlar.

Yine idarecilerin çoğunun danışmanları, soyut, çabuk düşünemeyen, çok teorik, tecrübesiz ve hatta yeni yetme kişiler olarak görürler. Buna karşılık danışmanlar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, sağlıklı düşünemeyen, kısıtlı görüş alanına sahip, düşüncelerinde pekte esnek olmayan kişiler olarak algırlar.⁷⁹

Bu nedenlerden ötürü danışman mevcut bir problemle ilgili bulduğu şahsi çözüm yollarını komuta yöneticisine ilettiğinde, bahsedilen algılama farklılıklarından dolayı, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller.

Öte yandan danışmanların varlıklarını korumak ve sürdürmek için değişimi önemsemeleri ve bunun da komuta yöneticilerince kendilerinin eksikliğini ortaya çıkarmaya yönelik bir hareket olarak algılanması bir çatışma sebebi olarak gözlemlenmiştir.

1.4.13. İşçi - İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel şartlarda çatışma yaratan bir durum da işçi ve işveren ilişkilerinin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma (polarizasyon) durumu örgüttekilerin birbirleriyle çatışmasına sebep olabilecektir.⁸⁰

1.4.14. Zaman Ufku Farklılıkları

Örgüt içinde özellikleri ve görevleri farklı olan değişik birimlerin zaman ufku da farklıdır. Zaman öngörüsünün “üst kademe idarecilerin 3 yılı, Ar-Ge kısmının 6 yılı, pazarlama kısmının 1 yılı, üretim kısmının 5 ayı, ustabaşının 15 günü, işçinin 1 haftasını kapsadığı” şeklinde tanımlanabilir. Zaman ufkunun farklı düzeylerde olan herbir bölüm ve kişi için farklı olduğudur. Tüm bu farklılıklar, öngörme ve planlama da fikir ayrılıklarına neden olur. Çatışmanın farklılıklardan ve ayrılıklardan kaynaklanan bir süreç olduğu bilindiğine göre bu konu önemli bir çatışma nedeni arasındadır.⁸¹

⁷⁹İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*. (4. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.145

⁸⁰Koçel, *a.g.e.*, s.671

⁸¹Eren, *a.g.e.*, s.549

1.4.15. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Bir örgüt mensupları, otorite, amaç, kişilik vb. konularında birbirinden farklı fakat başarıya odaklanma bakımından birbirine bağlı birey veya gruplardan meydana gelmektedirler. Örgüt üyeleri hedeflerin, yol, yöntem ve süreçlerin dizayn edilmesinde karar mekanizmasına kendi düşüncelerini kabul ettirmek için birbirleriyle mücadele içine girebilmektedirler.⁸²

Bir örgüt içinde, organizasyon üyeleri, çıkarları doğrultusunda sahip oldukları etki alanını genişletmek istemektedirler. Bu güç alanını arttırmak isteyen kişiler arasında çatışma görülmektedir; çünkü böyle bir yaklaşım içinde olunursa problemlerin kaynağına inilmekten uzaklaşarak devam eden bir anlaşmazlık yaşanır.⁸³

1.4.16. Örgütün Büyüklüğü

Sosyal yapı yada fiziksel olarak yapının büyük olması demek aynı zamanda iletişim yollarının, amaçlarının ve kaynakların bolluğu demektir. Bu çokluğun iletişim güçlüklerine neden olmasından dolayı çatışmaya da neden olabilirler.⁸⁴

1.4.17. Denetim Biçimi

Birebir yani yakın denetim biçimi, genel yani sonuçsal denetim biçimine göre daha çok çatışmaya sebep olmaktadır. Bunun nedeni olarak birebir denetim biçiminin kişiye kabiliyetlerini gösterme ve karar verme imkanının tanınmamasıdır.

Birebir ve yoğun bir şekilde denetim ile bireyin hareket sahası daraltılacaktır. Diğer bir deyişle, imkanları azaltılacaktır. Bu şekilde sınırlandırılan kişinin moralinin bozulması ve bunun sonucu olarak da birçok çatışmaya neden olması yada baskıya karşılık tepki olarak, istenmeyen davranışlara girmesi ile çatışmaların içinde olması doğal bir sonuç olacaktır.⁸⁵

Örgütlerdeki bireylerin yakından denetimi çatışmayı arttırmaktadır.⁸⁶ Bununla birlikte, çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır.⁸⁷

⁸²Meral Coşkun (2009) "*Organizasyonlarda Güç Mücadeleleri ve Çatışma*", <<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-guc-mucadeleleri-ve-catisma/>>Erişim Tarihi:20.03.2016).

⁸³Koçel, *a.g.e.*,s.671

⁸⁴Baysal ve Tarslan, *a.g.e.*,s.310

⁸⁵Ertürk, *a.g.e.*, s.229

⁸⁶DUBRIN A. J., *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice-Hall-USA, 1994,s.59

⁸⁷Cemalettin İpek, *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları*, Anı Yayıncılık,Ankara,2000,s.219

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

2.1. ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ

Yöneticiler, örgütlerde üreticiliğin gelişmesi, sorunların çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesi, personelin motivasyonlarının artması ve sıradanlığının önlenmesi gibi nedenlerle örgütlerde çatışmayı dengede tutmalıdırlar.

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Fakat hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun önerilmesinde görev alacak kimselerin sosyal bilimler alanında uzman, özverili, sabırlı, başka insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen bu konuda belirli bir süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip olması gereklidir. Böyle kimseler örgüt içerisinden veya dışından bulunarak görevlendirilebilirler. Çatışmanın yapısının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir.

Yapılan inceleme ve değerlendirme sonucuna göre; çatışmaların örgüt içinde optimum seviyeden az olduğunda idareci örgüt içinde çatışmayı artırmak amacıyla belli faaliyetler düzenlemelidir. İdareci örgüt içinde çatışmaları teşvik etmek amacıyla; örgüte dışarıdan taze kan niteliğinde yeni bireylerin alınması, örgütte haberleşme alanında yeniliklere gitmek, örgütün yeniden yapılandırılması, rekabetin teşvik edilmesi, uygun idarecilerin seçilmesi gibi yöntemlerden yararlanabilir.

2.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

İkili ilgi kuramı'nın beşli çatışma yönetimi stillerine en yakın stratejilerinden biri, kazan-kazan kısmı Thomas-Kilmann tarafından "collaboration" stili içinde ele alınan Çatışma Çözme Stratejileridir. Herhangi bir çatışmada, insanların doğal olarak gösterecekleri ilk tepki ben kazanayım gerisinden bana ne şekilde olmaktadır. Yani birey kendisinin kazanmasını, diğerlerinin ise kaybetmesini istemektedir.

Bunları temelde dört kısma ayırmak mümkündür. Çatışan tarafların hedeflerine ve çatışmanın yaşandığı durumuna bağlı olarak bu kategoriler; Kaybedelim-Kaybedin stratejisi, Kaybedelim-Kazanın stratejisi, Kazanalım-Kaybedin stratejisi ve Kazanalım-Kazanın stratejisi.

2.1.1. Kaybedelim - Kaybedin Stratejisi

Çatışmaya düşen bir bireyin, kendi durumunun daha kötüye gideceğini düşünerek karşı tarafın da kaybetmesini istemiştir. Bu strateji seçildiğinde, sonuçta iki taraf da kaybeder. Bu strateji genellikle, durumun ne kişi için, ne de diğeri için kazanma umudu olmadığına uygulanan bir stratejidir. Kişi ya da grup kendisinin kazanamayacağını düşündüğü için karşıdakinin de kaybetmesini sağlar. Sonuçta kimse kazanamaz.

Bir diğeri yol ise, çatışan kişilerin kurumun mevzuatına uygun çerçevede çözüm için yönetime başvurmasını sağlamaktır. Bu durumda da taraflar istediklerine ulaşamayacaklardır. Bu stratejide sonuçta tüm taraflar kaybetmiş sayılmaktadır.⁸⁸

2.1.2. Kazanalım - Kaybedin Stratejisi

Kişiler arasında rekabetin çok olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bir tarafın kazanabilmesi için karşı tarafın tamamen kaybetmesi gereklidir. Sonuç kesinlikle paylaşılmaz. Ortam ikiye bölünmüştür, karşı tarafla empati kurulmaz. Kişi ya da grup, bütün gücünü kazanmak için kullanır. Ancak kısa vadeli bir düşünce yapısı hakimdir, sadece mevcut durumu maksimum kazançla kapatmak hedefi vardır, bu durumun sonrasını nasıl etkileyeceği ile ilgilenilmez.

Araştırmalar göstermiştir ki çatışma olumsuz sonuçlara iten durumlar ve kazanayım-kaybedin olarak düşünülmektedir.⁸⁹ Bu strateji bireyler ya da gruplar üzerinde hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliğin oluşmasına neden olabilmektedir.

2.1.3. Kazanalım- Kazanalım Stratejisi

Bu stratejide birey ya da gruplar hem kendilerinin hem de karşı tarafın amaçlarına en uygun yaratıcı çözümü bulmaya çalışırlar. Büyük ölçüde problem çözme anlayışını ifade eder. Bu strateji ile çatışan ihtiyaçların birbirine uyumu söz konusudur.⁹⁰

Ana unsur, çatışan tarafların hepsinin anlaşılabilir konunun çözümünde başarılı olmaları ve dolayısıyla kazançlı olmalarıdır. Sonuç ya da çıkarım paylaşılabilir olması söz konusudur. Bu durumdaki hedef, her iki tarafın da kazanmasını sağlamaktır.

⁸⁸Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, McGraw Hill Book Company, New York, 1981, s.379

⁸⁹Dean Tjosvold, *The Conflict: Positive Organization*, Praeger Publishers, New York, 1991, s.87

⁹⁰Gannon, J., *Organizational Behavior, A Managerial and Organizational Perspective*. (First Edition) Little, Brown and Company Boston, 1979, s.266

2.1.4. Kaybedelim- Kazananın Stratejisi

Bu stratejide, çatışma sonunda birey yenilgiyi kabul edebilir, ya da o durumda kaybetmenin uzun vadede daha kazançlı olabileceğini düşünebilir. Bu durumda karşıdakinin kazanması ve kendisinin kaybetmesi söz konusudur. Büyük fedakarlık göstererek kişi ya da grup, diğerinin kazanması için kendisi kaybeder.

2.3. ÇATIŞMA YÖNETİM TEKNİKLERİ

Örgütsel çatışmaların yönetilmesinde, araştırmacılar farklı modeller ortaya koymuşlardır. Bunlardan önemli araştırmacıların stilleri (Tablo 2.) de aşağıda belirtilmiştir. Tabloya göre üzerinde durulması gereken en önemli nokta, bahsedilen tüm çözüm yollarının yapıcı sonuçlar meydana getirmediğidir. Gerçekçi olan ve örgütsel performansı uzun vadede olumlu yönde etkileyecek çözüm yolu, problemin doğurduğu anlaşmazlıkların temeline inerek örgütsel çatışmaları yönetmektir.

İşyerlerinde, kaynakların dağıtılması ve bireyler arasındaki yanlış anlamalar dolayısıyla yaşanan çatışmaları yok etmek yerine onları yönetmek daha doğrudur.⁹¹

⁹¹Ma Lee and Yu K. **Ten Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships** ,international Journal of Conflict Management,Canada, 2008, s. 234

Tablo 2. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Bazı Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar⁹²

Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Yönetim Stilleri
Follett (1940)		Temel Stiller: Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme İkinci Dereceden Stiller: Kaçınma ve örtbas etme
Deutsch (1949-1990)		İşbirliği yapma, rekabet etme
Bales (1950)		Anlaşma ve anlaşmazlık
Blake ve Mouton (1964)	Diğerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme
Thomas (1976)	İşbirliği etme ve iddiacı olma	Uyma, kaçınma, işbirliği yapma, rekabet etme ve uzlaşma
Rahim ve Bonama (1979)	Kendine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Lee (1990)		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar
Tjosvold (1990)		İşbirliği yapma, rekabet
Ting-Toomey (1991)	Bireyci ve Kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Hocker ve Vilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği yapma, rekabet
Hoy ve Miskel (2000)		Uyma, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma

⁹²Hammold L. J. ,**An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences**, Nova Southeastern University,1999,s.14

Deutsch, çatışmanın yönetilmesinde, birinci olarak yöneticilerin etkili yönetim becerilerini geliştirerek etkin sonuçlar alınabileceğine inanır. Eğer bir çatışmanın yönetim sürecinde sorunun kaynağı doğru olarak belirlenirse, birçok yıkıcı çatışma doğru yönetimle yapıcı çatışmaya dönüşebilir. Deutsch' un çatışma yönetim stilleri, (Tablo 2) de gösterildiği gibi "işbirliği" ve "rekabet"tir.⁹³ Aynı şekilde Tjosvold' da konuda Deutsch gibi düşünmektedir.

Ayrıca çatışma yönetimi konusunda çalışan diğer önemli araştırmacılar ve araştırmalarındaki temel noktalar (tablo 2) de belirtilmiştir.

Follett , Blake ve Mouton , Thomas , Rahim ve Bonoma kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini "kendine önem verme" ve "başkalarına önem verme" olmak üzere iki temel boyutta ele almışlardır. İlk boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesini açıklarken ikinci boyut diğer bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma seviyesini açıklar. Bu iki boyutun kombine edilmesi sonucu beş temel çatışma yönetim stratejisi ortaya çıkar.⁹⁴

Hükmetme: Kazanayım-kaybedin odaklı olan bu stratejide birey kendisinin bütün kabiliyetlerini kullanarak çıkarına göre neticeler almaya gayret eder.

Kaçınma: Problemleri erteleme, kaçınma gibi çatışmayı önlemeye yönelik kendisi ve başkaları için iyi olmayan bir tutum sergiler.

İşbirliği: Açıklık, bilgi takası ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözüm geliştirmeye yönelik bir tutumdur. Kendisi ve başkaları için yüksek alaka göstermesi sonucu farklılıkların paylaşılmasını içeren bir stratejidir. Yaratıcı çözümlere ulaştıran problem çözmeyle çok yakından ilişkilidir.

Uyma : Kendisini geri plana alarak başkalarının çıkarlarını daha çok düşünür. Devamlı surette karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsamaktadır.

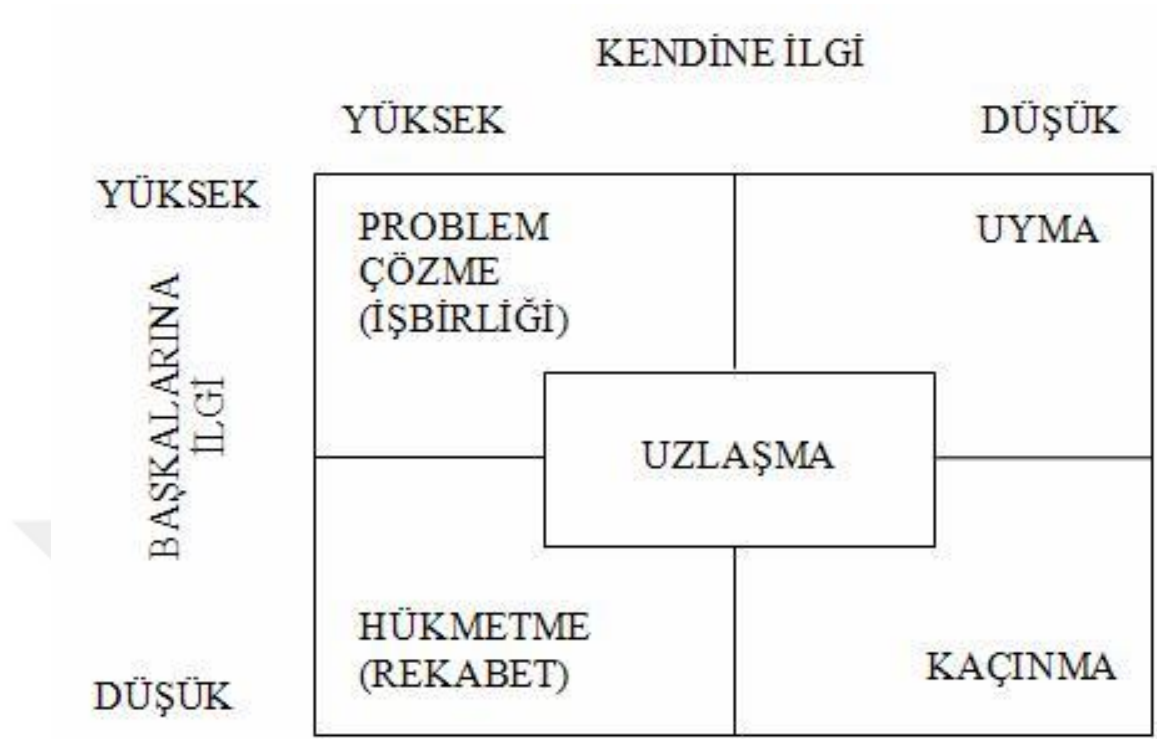
Uzlaşma: Tarafların memnun olacağı bir neticeye ulaşmak için bazı şeylerden fedakârlık yaparak taviz vermektir.

Yukarıda bahsedilen çatışma yönetim stratejileri aşağıda (Şekil 2.) de gösterilmektedir.

⁹³Tidwell C., **A Critical Assessment Of Conflict Resolution**, A Cassell Imprint, London,1998,s.68

⁹⁴Afzalur Rahim,**A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict**, Academy of Management Journal, 1983,s. 307

Şekil 2. Rahim ve Bonoma' nın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli⁹⁵



Çatışmaların çözümünde en etkili en çok tercih edilen metot diye bir şey yoktur. İlk olarak yapılması gereken, şartları iyi değerlendirerek, faydalanılacak stratejiyi iyi belirlemektir. Örneğin bazı çatışmalarda konunun taraflarla karşılıklı konuşulup tartışılarak uygun bir orta yolda birleşilmesi en yararlı sonucu sağlarken kimi durumda ise çatışmaya taraf olan kişilerin uzlaşması mümkün olmadığından üçüncü bir kişinin hakemliği ya da kayıtsız kalma gibi bir yolu tercih etme faydalı olabilir. Bazı durumlarda çatışmanın zaman içinde çözülebilecek olabilmesi nedeniyle çatışmaya hiç müdahale etmemek en doğru yaklaşım olacaktır.

Bu gibi bir çatışmaya örnek olarak şunu verebiliriz. Bir işletmede şef ile işe yeni başlayan bir çalışan arasında sık sık anlaşmazlık çıkmaktadır. Çatışmanın nedeni özünde, işe yeni başlayan çalışanın işletme sahibinin kişilik özelliklerini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. İşletme sahibi işinde en ufak bir aksaklığa dahi tolerans göstermeyen bir tutuma sahiptir. İşe yeni başlayan çalışan doğrucu kişilik özelliğinin de etkisiyle ve bu duruma henüz alışmadığından bazı durumlarda ortaya çıkan aksaklıkları hemen dile getirmektedir. Bu durum şirketin yöneticisinin kişiliğine ters düştüğünden çatışma yaşanmaktadır.

⁹⁵Rahim, *a.g.e.*,s. 307

Bir süre sonra bu çalışan, işletme sahibinin kişilik yapısına ve tutumuna alışarak, davranışlarını değiştirecektir. Dolayısıyla çatışma zamanla kendiliğinden çözümlenmiş olacaktır.

Çatışmayı yönetecek kişilere yardımcı olabilecek farklı düşünürler tarafından geliştirilen sorun çözme teknikleri bulunmaktadır. Çözüm tekniklerini sistematik ve analitik olarak ilk defa inceleyen araştırmacılar (Blake, Shepard ve Mouton), çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük olup olmasına göre ele alıp incelemektedirler.⁹⁶

Şekil 3. Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışma çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler

	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşmak da Mümkün Değil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	
Aktif	Kazanma Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme-Küsme	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Düşük
	Üçüncü Kişinin Hakemliği	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma (Taviz Verme)	Şansa Bağlılık Orta Düzeyde
Pasif	Kur'a Çekme	Kayıtsızlık veya Bilinmezlik	Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme	Şansa Bağlılık Yüksek

2.3.1. ÇATIŞMADAN KORUNMA VE ÇATIŞMAYI AZALTMA

Yöneticilerin önemli bir kısmı çatışmaları teşvik etmek yerine, bunların azaltılması konusunda çok daha yakından ilgilenmektedirler. Bu kısımda çatışma ile beraber anılan davranışların nasıl azaltılabileceği ve mümkün olduğunca kaçınılması gerektiği ve yöntemleri üzerinde durulacaktır.

⁹⁶Ömer Dınçer, *İşletme Yönetimi* (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996,s.367

2.3.1.1. Görevlerin Tanımlanması ve Belirlenmesi

Örgütte görev alanların sorumluluklarının sınırlarının iyi bilirlenmesi çatışmaların ortaya çıkma riski azalacaktır. Tüm detayları içeren görev ve sorumluluklar ile işletmedeki tüm faaliyetler açıklanmalıdır.⁹⁷ Bu şekilde işletmede çalışanların hepsinin görevleri netlik kazanacak ve anlaşmazlıklar azalacaktır.

2.3.1.2. Gruplar Arası İletişim

Gruplar arasındaki diyalogu geliştirmek ve doğabilecek sorunları çözmek amacıyla ara sıra toplantılar yapılması çıkması muhtemel çatışmalardan sakınmak adına yararlı olacaktır. İletişimin kalitesi ile örgütsel performans arasında doğru bir orantı vardır. İletişim akışı ne kadar sağlıklı olursa performans da o oranda artacaktır. Diğer yandan grupların rakip diğer gruba veya gruplara temsilci göndererek birbirlerini daha iyi anlamaları sağlanabilir.⁹⁸

2.3.1.3. Rekabetten Kaçınma

Örgütlerde eğitim düzeyi ile doğru orantılı olarak stratejik hareketler gelişebilmektedir. Bundan dolayı eğitim düzeyi yüksek bireylerde idareci olma isteği ve daha çok maaş alma isteği stratejik bir çatışma ortamına yol açabilmektedir.⁹⁹

İşletmede asla sınırlı imkanlar için aşırı rekabetçi bir durum içine girilmemelidir. Rekabetin örgütlerde çok yoğun yaşanması, grupları örgütsel hedeflerden uzaklaştırarak ben merkezci bir tutum içine sokar. Bu sebeple örgütte kazanayım – kaybedin düşüncesinden uzaklaşarak örgütün toplam etkinliğinin öncelikli hedef olarak benimsenmesi gerekmektedir.¹⁰⁰

2.3.1.4. Ortak Bir Düşmana Yönelim

Çatışmaya giren örgütler bazen aralarındaki rekabeti unutarak başka bir şirket ya da rakip bir firmayı düşman ilan ederler ve bununla mücadele etmek için güçlerini birleştirirler.¹⁰¹

⁹⁷ Kılınç, **a.g.e.**,s.118

⁹⁸ Kılınç. **a.g.e.**, s.119

⁹⁹ Rahim, **a.g.e.**,s. 307

¹⁰⁰Kılınç. **a.g.e.**, s.119

¹⁰¹Kılınç. **a.g.e.**, s.120

2.3.1.5. Kaçınma ve Bağlanmama

Çatışmanın çözümü yöneticinin aktif rol almaktan kaçınması ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakmasıdır. Başka bir deyimle kaçınma yönteminde, idareci açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmemektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli tatminsizlik içinde kadıkları gözlenmektedir.

Yöneticinin kaçınma stratejisi izlemesi uzun vadede organizasyon için olumlu bir katkı sağlamayacaktır. Fakat bazı durumlarda gereksiz çatışmaya girildiğinde çatışmayı sürdürmenin sadece zaman ve enerji kaybına sebep olduğunda bu yolu tercih etmek daha doğru olacaktır.¹⁰²

Kamu yöneticileri “işim başımdan aşkın sizinle uğraşamam”, “ya kurallara uyarınız ya da gereğini yaparım”, “sizi ilk ve son kez uyarıyorum” gibi yaklaşımlarla çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemediğini açıkça ortaya koyma eğilimi içerisindedir.”¹⁰³

2.3.1.6. Meşgul Etme

Bu yöntemde, yöneticinin çatışan taraflara çok fazla iş vermek ve onları meşgul ederek çatışmaya zaman bırakmamasıdır. Bu yöntem geçici olarak çatışmayı azaltabilir ancak, tamamen ortadan kaldırmaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmalarını devam ettirebilirler.¹⁰⁴

2.3.1.7. Oyalama (Geciktirme)

Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde düşüncelerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun neticesinde anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurarak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir.¹⁰⁵ Oylamada görevli bulunan topluluk problemlerin çözümünde nesnel davranamayacağı gibi söz konusu durumlara da gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle çözüm bazen kuruluşun aleyhine gelişebilir.

¹⁰²Koçel, **a.g.e.**,s.674

¹⁰³ Ali Şahin ve Tufan Emini,“**Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastana Örgütlerinde Bir Uygulama** http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler> (Erişim Tarihi:10.02.2016)

¹⁰⁴Eren, **a.g.e.**,s.559

¹⁰⁵Eren, **a.g.e.**,s.555

2.3.1.8. Güç ve Otorite Kullanma

Güç kullanma eğiliminde olan yöneticiler , çatıştığı kişiyi zorlar ve karşısındaki birey üzerinde güç kullanmayı isterler. Kendi hedefleri için herşeyi göze almalarına rağmen, insani ilişkileri ise önemsizdir. Ne pahasına olursa olsun amaçlarına ulaşmayı isterler. Başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmezler. Başkalarının kendisini sevmesi veya kabul etmesi onlar için önemli değildir. Çatışmayı, bir kişinin kazanması, diğer kişinin kaybetmesi olarak değerlendirir. Tabi ki kazanan taraf olmayı isterler. Kaybetmek ise acizyet, yetersizlik ve başarısızlık duygusu verir. Gözdağı vererek, güç kullanarak, çeşitli girişimlerle karşısındaki bireyi ezmeye matuf hareketlerle kazanmaya çalışırlar.¹⁰⁶

Girişkenlik içermekle birlikte işbirliğine dayanmayan bu stratejiyi kullanan bir kişi, diğer kişinin zararına da olsa kendi menfaatlerinde ısrar etmelerinden dolayı personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapabildiği görülmektedir.

2.3.2. ÇATIŞMAYI UYARMA TEKNİKLERİ

Bu yöntemler, düşük çatışma düzeyi ile birlikte iç başarının ve yaratıcılığın tatminkar olmaktan uzak bulunduğu örgütler veya bunların çeşitli birimlerde yaratıcılığı ve verimliliği artırmak üzere çatışmanın kasti olarak teşvik edildiği durumlarla ilgilendirir. Çünkü yapıcı ve yaratıcı çatışmanın çok düşük bulunduğu ortamlarda çalışan insanlar daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çalışmak yerine mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi isterler. Çevre koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, varlığını sürdürmek isteyen bir örgütte böyle durumun devam etmesi mümkün olmacağına göre, yönetimin, işletme yapısında yaratıcılığı harekete geçirecek yapıcı bazı çatışmaları teşvik etmesi gerekir.

2.3.2.1. Dışarıdan Yeni Elemanların Getirilmesi

Örgüte canlılık getirmenin en iyi çözümlerinden biri, durağan birimlerin başına değerleri, yetiştirilme tarzı, eğitimi farklı ve idarecilik anlayışı çağdaş olan birinin getirilmesidir.

Çağdaş yönetim anlayışına sahip yeni idareciler, yeni fikirleri ve uygulamaları ile çalışanların yapıcı çatışmalara girmesine sebep olabilirler. Bu durumda örgüt kaybetmiş olduğu dinamizmini ve üretkenliğini yeniden canlandırabilir. Bu yöneticiler örgüte yeniden düzen vermek ve gerekli olduğu durumlarda rahatsızlıkları ortaya çıkararak yapıcı bir dizi çatışmalara özendirmek

¹⁰⁶Koçel, **a.g.e.**,s.675

yoluyla örgütsel verimliliği arttırabileceklerdir.¹⁰⁷

Verimsiz durağan bir organizasyonun daha verimli hale getirilmesi için uygulanacak stratejilerden biri de; yöntem ve hareketleriyle yönetim tarzları farklı idarecileri işletmeye getirerek organizasyonun daha canlı bir hava içerisine girmesi sağlanmış olacaktır.¹⁰⁸

2.3.2.2. Örgütü Yeniden Yapılandırma

Örgüte eski çalışma ekiplerinin ve departmanların dağıtılıp bunların yeniden yeni kişiler ve sorumluluklarla oluşturmaları, belirsizlik ve yeniden çalışma döneminin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu dönem süresince ortaya çıkacak çatışmalar aynı anda grup üyelerinin daha iyi çalışma yöntemlerini geliştirmelerine de gerekli imkanları sağlayacaktır.¹⁰⁹

2.3.2.3. Rekabetin Teşvik Edilmesi

Örgütte çalışanlara ikramiye, teşvik primleri verilerek veya onları onurlandıracak biçimde adlarının işletmenin belirli yerlerinde ilan edilmesi suretiyle yüksek düzeyde bir iş başarımının sağlanmaya çalışılması rekabeti teşvik edecek ve hızlandıracaktır. Eğer rekabet yüksek düzeyde devam ettirebilirse bu taktirde gruplardan birinin diğerine üstün gelmeye çalışması sonuçta yapıcı ve üretken çatışmayı teşvik edecektir.¹¹⁰

2.3.3. ÇATIŞMAYI ÇÖZME TEKNİKLERİ

2.3.3.1. Problem Çözme

İdareci çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile tartışacak bir ortam hazırlamaktadır. Burada taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını de cevaplandırmak için yoğun gayret gösterirler. Bu çatışmalar, taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve oldukça uzun bir zaman alır. Taraflar inatlaşmaz ise ve iyi niyetlerle soruna yaklaşırlarsa, tartışmalar kendilerine birçok konuda faydalar sağlayacaktır.¹¹¹ Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli bilgilere ve verilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı

¹⁰⁷Pierre Robbins, *Organization Theory: Structure Design And Application*, New Jersey, 1990, s.539

¹⁰⁸Stoner J. and Freeman E., *Management Prentice Hall Englewood Cliffs*, New Jersey, 1989, s.399

¹⁰⁹Kılıç, *a.g.e.*, s.119

¹¹⁰Kılıç, *a.g.e.*, s.120

¹¹¹Baysal ve Tekaslan, *a.g.e.*, s.331

hallerde sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır.

Problem çözme, örgütlerde iş performansını ve örgütsel verimliliği arttıran, çok yönlü kararlar alınmasını sağlayan bir yöntem olarak düşünülmelidir.¹¹² İdareciler etkili bir problem çözümü için uygun bir ortam oluşturmalarıdır. Bunun için, bireylerin birbirinden çok farklı değer yargıları olduğunu kabul edip çatışmayı yönetmek için ikna gücü yüksek idareciler seçilmelidir.¹¹³

Yöneticiler sorunun çözümünde 4 aşamalı bir yol izleyebilirler.

- . Problemi tanımlama,
- . Beyin fırtınası,
- . Çözüm geliştirme
- . Uygulama

Bu strateji, örgütteki bireysel farklılıkları azaltmada yardımcı olabilmektedir.¹¹⁴

2.3.3.2. Yumuşatma

Yumuşatma yaklaşımı kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği faydaları vurgulamak ve durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığını belirterek mevcut durumu olduğundan daha iyi gösterme çabaları olarak söylenebilir. Burada idareci çatışmanın kaynaklarına inememekte, analitik bir yaklaşımda bulunamamaktadır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inememek, anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir.¹¹⁵

Çatışmanın şiddetinin en alt seviyeye indirilmesi için taraflar arasındaki benzerliklerin ve ortak noktaların ön plana çıkartılması ve farklılıkların geri plana alınmasıdır.¹¹⁶ Bu yaklaşımda problemin temeline inilmediğinden kısa vadeli çözüm olduğu anlaşılmaktadır.

2.3.3.3. Taviz verme (Pazarlık)

Bu yöntem tarafların her ikisini de kendi görüşleri ve düşünceleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Bu takdirde, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için

¹¹²Green C. , *Leader Member Exchange And The Use Of Moderating Conflict Management Styles*, *International Journal of Conflict Management*, New Jersey, 2008,s.92

¹¹³Francis D. , *Effective Problem Solving*,Routledge,London,1990,s.31

¹¹⁴Hartel E. and Zebre W., *Emotions In Organizational Behavior*, Lawrance Erlbaum,New Jersey, 2005,s.130

¹¹⁵Koçel, *a.g.e.*,, s.675

¹¹⁶Akat ve Budak, *a.g.e.*,,s.407

karşılıklı olarak her iki taraf, bir yöneticinin başkanlığı altında veya sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı tavizler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri galip veya mağlup değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan hoşnutturlar. Örneğin işçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu tür anlama ve sorun çözme yöntemi olarak nitelendirilebilirler.¹¹⁷

2.3.3.4. İnandırma (Persuasion)

İnandırma yaklaşımı çatışan tarafları kendi grup ve bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabaları olarak tanımlayabiliriz. Örneğin birçok ülkede iç kargaşa ve isyanların baş gösterdiği dönemlerde ülkenin bir dış tehlike ile karşı karşıya olduğunu ifade edilerek ulusal bütünleşmeyi sağlamaya çalışılır. Bu nedenle dış tehlikelerin ve savaşların baş gösterdiği dönemlerde siyasal çekişmeler ve görüş ayrılıkları ikinci plana itilir.¹¹⁸

Keza yatırımların çeşitlendirilmiş ve kar merkezli mamul grupları olarak çalışan işletmelerde ortaya çıkan iç anlaşmazlıklarda yöneticiler önemli olanın işletme başarısı olduğunu vurgulamaları tarafları anlaşmaya yönelmektedir. Böylece taraflar birbirlerinin farklı yönlerini bilerek, birbirlerine tahammül gösterirler.¹¹⁹ Bu yöntemde de anlaşmazlık ortadan kalkmamakta ancak baskı altına alınarak su üstüne çıkması önlenip işbirliği teşvik edildiği görülmektedir.

2.3.3.5. Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması

Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması yaklaşımı, çatışmaya sebep olan kaynak üzerindeki problemin çözülmesi şeklindedir. Örneğin bir işletmede sınırlı kaynaklardan (para, bina, döküman, araç vs.) dolayı bir çatışma yaşıyorsa kaynaklar arttırılarak çatışmanın çözülmesi sağlanmış olur.¹²⁰

2.3.3.6. Kura çekme yaklaşımı

Yöneticiler tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilirler. Bu

¹¹⁷Eren, **a.g.e.**,s.558

¹¹⁸Koçel, **a.g.e.**, s.676

¹¹⁹Akat ve Budak, **a.g.e.**,s.416

¹²⁰Koçel. **a.g.e.**, s.676

takdirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir.¹²¹ Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir.

2.3.3.7. Üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yöneticide onları bir konuda ikna edemiyorsa bu takdirde nesnellğine (objektifliğine) güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafında bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Böylece hakem olarak tayin edilen kimse veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar.

Bir arabulucunun sahip olması gereken özellikler şunlardır:¹²²

- Taraflardan biri için değil, bütün adına hareket etmeye çalışır.
- Optimal düşünür ve kendisini devamlı yenilemeye çalışır.
- Kırmızı çizgiler arasında bağ oluşturarak güvenilirliğini pekiştirir.
- Çatışmayı pozitive kanalize etmek için yeni fırsatlar kollar.

Arabulucu olan kişi haklı-haksız dengesini kurmaya çalışmaz. Onun görevi, tarafların karşı tarafa zarar verdikleri konusunda onları ikna ederek fikirlerini değiştirmelerine yardımcı olmaktır.¹²³

2.3.3.8. Politik Yaklaşımlar

Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için yönetici tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir.

Böylece anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir. Bu takdirde, gülünç duruma sokulmamış ve gücünü kaybetmemiş veya başka biçimde sağlamış birisi

¹²¹Can, *a.g.e.*,s.385

¹²²Gerzon M., *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik: Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor* (Çev.Ahmet Kardam),Mess Yayınları,İstanbul,2006,s.74

¹²³Hampton D.,*Organizational Behavior and The Practice Management Scott* ,London,1987,s.639

daha kolay anlamaya yanaşacaktır. Örneğin ; teknolojik değişimlerin durumunu sarstığı için bunlara karşı gelen yönetici ve işçiler kendilerine yeni olanaklar ve mevkiler kazandırıldığı zaman anlamaya rıza gösterip direnişe son vermektedirler.¹²⁴



¹²⁴Eren, **a.g.e.**,s.557

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA

3.1. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA VE YÖNETİMDEKİ YERİ

Çatışmalar genellikle , sosyal ve örgüt yapıları için gerekli görülmele beraber, taraf olanlar üzerindeki olumsuz, stres yaratan etkilerinden dolayı kaçınılmak istenen bir durum olarak algılanmaktadır. Bazen bu durum stres sebebi olarak nitelendirilip tarafların fizyolojik ve psikolojik yapılarında derin etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle çatışma ve çatışma yönetimiyle ilgili kavramlar çeşitli disiplinlerin inceleme konusu olmuş ve olmaya devam edecektir.

Çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak düşünülebilir, ya da kişinin anlaşmazlık algılaması ya da bu temelde ortaya çıkan problemleri çözmede yeteneksizlik olarak görülebilir. Bu anlaşmazlıkların olduğu bir ortamda kişiler, kendi görüşlerini karşıdakiler tarafından benimsensin istemektedirler.¹²⁵

Çatışma , bir bozukluk ya da ilişkilerdeki problemler olarak öğretilmiştir. Bu şekilde “çatışma yönetimi ve çatışma çözümü” terimi itici ve olumsuz bir çağrışım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmanın yönetimi ise “itaat ederek”, çözümü ise “ondan hep birlikte kurtularak” gerçekleşmektedir.¹²⁶

Çatışmaya neden olan konuların bilinmesi, tanımlanması ve zamanında teşhis edilmesi sorunlarla ilgili tedbirlerin tam zamanında alınarak başa çıkılması açısından çok önemlidir. Aksi takdirde örgütsel işleyiş sürecinde düzeltilmesi mümkün olmayan insancıl psikolojik, örgütsel ve ekonomik kayıplarla sonuçlanabilir.¹²⁷

Çatışmanın azı işletme organizasyonunda durağanlığa ve verim düşüklüğüne sebep olduğu gibi şiddetli olması da aynı oranda zararlıdır. Çatışma şiddetlendiğinde çalışanlar arasındaki işbirliği azalır, insancıl ilişkiler azalır veya bitme noktasına gelir ve işler gitmemeye, personel arasındaki düşmanlıklar çoğalmaya başlar. Çalışanlar arasında çatışmanın arttığı kurumlarda idarenin etkinliğinin azaldığı da görülür.¹²⁸

Çatışma, karar vermenin standart mekanizmalarında, “bir kişi ya da grubu bir hareket seçiminde güçlülükle karşı karşıya bırakacak bir çöküştür”. Sıkıntılı ve iyi idare edilmeyen çatışma neticesinde kişilerin etkilenen duygusal durumları nedeniyle bireyler psikolojik ve fizyolojik olarak çöküntü içinde olurlar. Güçlerini

¹²⁵Baysal ve Tekaslan, *a.g.e.*,s.29

¹²⁶Fitzpatrick R. ,*A Literature Review Exploring Values Alignment*, Canada, 2007, s. 280

¹²⁷Silah, *a.g.e.*,s.263

¹²⁸Ertürk, *a.g.e.*, s.220

gitgide kaybederek, endişelerini aşamayacak kadar büyük baskı ve stres oluştururlar. Bu da stresin sebep olacağı hastalıklara kolay bir şekilde yakalanmasına davetiye çıkartmaktadır. Çatışmadan kaçınmak da bireyleri zayıflatacağı gibi verimliliği artırıcı bir nesne olarak kullanılması mümkündür. Başarısız bir şekilde kullanılması örgüt içi sıkıntılara neden olur.¹²⁹

Bir örgütün performansının maksimum olabilmesi için optimum düzeyde çatışma olması gerekmektedir. Çatışmanın çok az düzeyde olması veya hiç olmaması, organizasyonda yenilik, değişim ve yaratıcılığın azlığını gösterir. Bunun yanında bir işletmede çatışmanın yüksek seviyede olması da, işlerin aksamasına, alınacak kararların gecikmesi ya da hiç verilememesi gibi sorunlara yol açmaktadır.¹³⁰

3.2. ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA OLAN KATKILARI

Çatışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkileri bireyler, davranışlar ve kişiler arasındaki ilişkiler üzerinde olmak üzere 3'e ayrılmaktadır. (Tablo 3)

Tablo 3. Çatışmanın Etkileri¹³¹

Bireyler Üzerindeki Etkileri	Davranışlar Üzerindeki Etkileri	Kişiler Arasındaki Etkileri
<input type="checkbox"/> Öfke <input type="checkbox"/> Düşmanlık <input type="checkbox"/> Stres <input type="checkbox"/> Düşük iş tatmini	<input type="checkbox"/> Motivasyon ve verimliliğin azalması <input type="checkbox"/> Karşı taraftan kaçınma <input type="checkbox"/> Stereo tipli düşünme <input type="checkbox"/> Tehditler <input type="checkbox"/> Agresiflik (fiziksel ya da zihinsel) <input type="checkbox"/> Önyargılı algılar <input type="checkbox"/> Diğerlerini şeytanlaştırma <input type="checkbox"/> İş bırakma <input type="checkbox"/> İşe devamsızlık <input type="checkbox"/> Duygusal Boşluk <input type="checkbox"/> Bir makama boyun eğme durumunun artması	<input type="checkbox"/> Yanlış anlaşılmalarda <input type="checkbox"/> Başkalarının niyetlerini sorgulama <input type="checkbox"/> Tutumları başkalarına göre değiştirme <input type="checkbox"/> Güç miktarının değişmesi <input type="checkbox"/> İletişim kalitesinin değişmesi <input type="checkbox"/> İletişim miktarının değişmesi <input type="checkbox"/> Güvensizlik <input type="checkbox"/> Başkalarının algılarını görmede yetersizlik

¹²⁹Dean Tjosvold, *The Conflict: Positive Organization*, Praeger Publishers, New York, 1991, s.56

¹³⁰Koçel, *a.g.e.*,s.664

¹³¹Tuncay Asunakutlu ve Barış Safran, *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*,2007,sayı:23

3.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE VERİMLİLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Verimlilik değerlendirilmesi, "bireyin görevindeki başarısını, davranışlarını, işteki tutumunu, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve personelin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.¹³² Bu değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerin giderilmesine imkan hazırlamaktır.¹³³

Olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği konusunda görüş farklılıklarının olduğu kavram, birey davranışlarına iş tatminsizliği, bıkkınlık, yabancılaşma gibi yansımakla birlikte, iş yavaşlatma, iş yapmama gibi performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Ayrıca güdüleyici olması açısından da bu olumsuzlukların zıddı tutumlar olarak ortaya çıkabilmektedir.

Çatışmanın davranışsal kaynaklarına baktığımızda, kişinin amaçlarının, sonuçlarının ve isteklerinin engellenmesinin çatışma doğurma eğiliminde olduğu ileri sürülmektedir. Bu tarz çatışmalar; kişisel güdü çatışmalarını, kişisel seviyede ödül kazanma veya kayıp azaltma içermektedir. Yapılan araştırmalarda, sosyo-psikolojik çatışmaların uzun veya kısa dönemde grup performansına olumsuz bir şekilde etkide bulunduğu gözlemlenmiştir.¹³⁴

İşte tüm bu nedenlerden dolayı modern yönetim bilimcileri çatışmayı işlevsel olan veya olmayan, diğer bir kavramla istenen ve istenmeyen çatışma olmak üzere iki ana grupta incelemiştir. İşlevsel çatışma "örgütün iş başarısına katkısı olan ve başarıyı arttıran çatışma türü" olarak tanımlanabilir. Örneğin, özürülere yardım derneğinde çalışan bireyler, ihtiyaç sahibi özürülere yardım konusunda anlaşmazlıklara düşebilirler. Aynı amaca hizmet etmektedirler fakat bunu yapacak araçlar konusunda çatışmaya düşülmüştür. Netice ne olursa olsun özürülere hizmet gidecektir. İşlevsel olmayan çatışma türü ise mevcut durumun tam tersi olup örgüte zarar veren ve amaçların başarılmasına engel olan uyuşmazlıktır.¹³⁵

Aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi örgütlerde çatışma ile örgütsel performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İdareciler performansı dengede tutmak için çalışmalıdırlar. Örgütün performansı ile çatışma arasındaki ilişki (Şekil 4) de gösterilmiştir. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz etkileneceği gibi, sürekli ve yüksek düzeyde çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşamını sürdürmesi tehlikeye düşecektir.¹³⁶

¹³²Can, *a.g.e.*,s.301

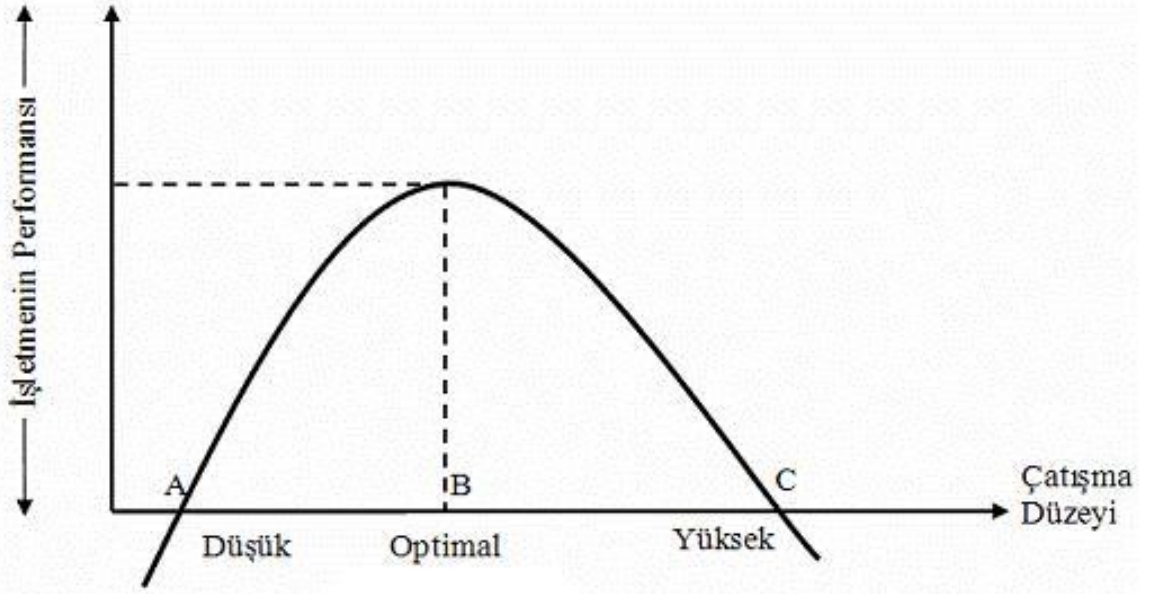
¹³³James Gibson vd., *Organizations, Behavior, Structure and Processes*, Business Publications, 1979, s.163

¹³⁴Pierre Robbins, *Organization Theory: Structure, Design And Application*, New Jersey, 1990, s.415

¹³⁵Eisenhard T. and Schonhoven, *Organizational Growth*, Administrative Science Quarterly, 1990, s.504

¹³⁶Asuman Türkel, *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.107

Şekil 4. Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki ¹³⁷



3.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalarının nedenlerinin neler olduğundan ve bu nedenlerin oluşturduğu çatışma türlerinin neler olduğu incelenmiştir. Sonrasında örgüt için asıl önemli olan çatışmanın örgütün hedeflerini olumlu ya da olumsuz ne ölçüde etkilediği konusudur. Çatışmanın olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi olumlu sonuçlarda doğurduğu bilinmektedir.

3.4.1. Örgütlerde Çatışmaların Olumlu Sonuçları

- Örgütsel performansı artırır.
- Örgütlerde yeniliği teşvik eder.
- Örgütteki faaliyetlerin verimlilik yönünde değişimini gerçekleştirebilir.
- Örgütte problem çözmeye daha gelişmiş ve değişik boyutlu kararlar alınmasını sağlar.
- Daha tabii bir iletişimi başlatır.
- Yaratıcılığın oluşmasına zemin hazırlar ve bundan dolayı verimliliği teşvik eder. ¹³⁸
- Sürüncemede kalmış sorunlara idarenin eğilmesi ile sorunlar azalır.

¹³⁷Eren, **a.g.e.**,s.528

¹³⁸BRIEF A.,**Diversity At Work**,Cambridge University Press,Cambridge,2008,s.158

- Diğer gruplarla olan çatışmalarda moralli ve grup üyeleri arasında birbirini desteklemeyi artırır.
- Çalışanların tarafsız kalmaya çalışmalarına karşın, açık bir çatışma ortamına girilmesiyle fikirlerini izah etmeleri sağlanır, böylece sorunlara eğilimle birlikte katılımında artar,
- Çatışma halindeki kişiler ve gruplar kendi yetenek ve kabiliyetlerini denetleyebilme imkanına kavuşurlar.
- Çatışma neticesinde örgütteki liderin yönetim tarzı değişebilir,
- Çatışma çağa ayak uyduramamış hadiselerin, görevlerin, yapıların kısaca sistemin sorgulanması ve değiştirilmesi için uygun ortamın oluşmasına yardımcı olur.
- Çatışma, öğrenmeyi cazip hale getirme ve eleştiriye hoşgörüle yaklaşmaya katkıda bulunması bakımından yararlı olabilir.¹³⁹
- Çatışmalar, örgütlerdeki kronikleşmiş, bir kenarda bekleyen problemlerin incelenip, çözüm için var gücüyle problemler üzerine yoğunlaştırılmasıyla, en doğru neticelerin alınabilmesini sağlamaktadır.¹⁴⁰
- Bir örgütteki grup üyelerinin çatışma ile performans arasındaki ilişkiyi kavramaya çalışmaları, sağlıklı bir ortamda performansın nasıl gelişebileceğini anlamalarını kolaylaştırır.¹⁴¹
- Örgütlerde farklılıkların olması, idarecilerin olaylara farklı yönden bakmayı, çözüm stratejilerini ya da yaklaşımlarını kabul ettirmek istedikleri durumlarda örgütlerdeki bu değişimi kolaylaştırır.¹⁴²

3.4.2. Örgütlerde Çatışmaların Olumsuz Sonuçları

- Yıpratıcı mücadeleler örgüte vakit ve kaynak kaybettirebilir,
- Çatışma, düşmanlık ve saldırganlık duygularının yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına neden olabilir,
- Örgütsel çatışma sonucunda kişilerin ruh ve beden sağlıkları bozabilir,
- Çatışma, örgütü hedeflerinden saptırabilir,

¹³⁹Nancy Adler, *International Dimensions Of Organizational Behavior*, Thomson Learning,Canada, 2002,s.11

¹⁴⁰Hitt Miller, *Organizational Behavior, A Strategic Approach* (Second), Jefferson City, 2009, s.404

¹⁴¹İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002,s.179

¹⁴²İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Alfa Yayın, İstanbul,1999,s.293

- Çatışma, tarafların kendilerini diğer kişilerden , gayelerini de örgütün gayelerinden daha önem atfetmelerine neden olabilirler,
- Çatışma, kişilerin birbirlerine karşı güven duygularının yok olmasına sebebiyet verebilir.

3.5. Eğitim Kurumlarında Çatışma

Eğitim örgütlerinde çatışma, sistemin doğasından kaynaklanmaktadır. Hammaddesinin insan olduğu ve insan davranışlarının çok çeşitli ve karmaşıklığı da düşünüldüğünde bu sistemde çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Çatışmanın çok az veya çok şiddetli olması olumsuz sonuçlar doğururken, belirli bir düzeyde tutulması olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Durağan, çatışmaların yaşanmadığı ortamlara hareket katarak kişilerin belli bir miktarda çatışma yaşamalarını sağlamak ; tam tersine yoğun çatışmaların yaşandığı yerlerde çatışmaları azaltarak, belli bir düzeye indirgeyerek dengede tutmak amacını taşıyan bu görüş çatışmanın yönetimi konusunu da gündeme getirmektedir.

Bu görüşün savunduğu düşünce en güzel yağmur metaforu ile açıklanabilir. Yağmurdan önce yaşananlar toz, duman, fırtına her şey ve her yer birbirine girmiştir. Arkasından gelen yağmur bereketi beraberinde getirir. Ya yağmur yağmazsa berereksizlik olur, uzun ve şiddetli yağarsa sel ve toprak kaymaları olur. İşte belli ölçüde yaşanan çatışmalar da bereket getiren yağmur gibi gelişmenin ve ilerlemenin önünü açar.

Eğitim yöneticisi çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz neticelerinin olabileceğini her zaman görebilmeli ve çatışmayı belli bir seviyede tutarak, olumlu sonuçlarından faydalanmalıdır.

Eğitim sistemimizde çatışma iyi yönetildiğinde, sistemin gelişmesi yönünde pekçok katkı sağlayabilir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁴³

- Çatışma yenilenmenin önemli bir kaynağı ve unsuru olabilir.
- Örgüt bu yolla daha çok geri dönüt toplayabilir.
- Örgüt işlevsel hedefler peşinde daha çok koşturabilir.
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar yok edildiğinde örgütü bütünleştirebilir.
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir.

¹⁴³Başaran, a.g.e.,s.201

- Çatışma iş görenlerin ufkunu açabilir kendilerini denemelerine yol açabilir.
- Örgüt içindeki görev dağılımı dengesizliğini giderebilir.

Her örgüt gibi okulunda kendine özgü bir özellikleri ve kendisine mahsus bir havası vardır. Yani insanın kişiliğine karşılık örgütün bir havası yahut da iklimi vardır. Ziya Bursalıoğlu'nun "**Okul yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**" konusunda yaptığı araştırmada okulun havasını meydana getiren grup ve lider davranışlarını şöyle sıralamıştır. Grubun olumlu davranışları moral ve samimiyet; olumsuzları çözümlenme ve engellemedir. Liderin olumlu davranışları kendini işe verme, anlayış gösterme; olumsuzları ise yüksekte bakma ve yakından kontroldür. Gene aynı araştırmada okulun havası aşağıdaki üç tipde toplanmıştır.

Açı tipi: Öğretmenlerin morali ve verimliliği maksimum seviyededir.

Bağımsız tip: Kendi etkileşim yapılarını oluşturabilmek için idareci öğretmenlerini serbest bırakmıştır.

Babacan tip: İdarecinin anlayışlı görünmek ve aşırı ahbapça davranışları samimi hava yaratır. Fakat bunlar genellikle etkili bir güdülenme sağlamaz.¹⁴⁴ Eğitim örgütlerinde çatışma kaynakları çok çeşitli şekilde ortaya çıkabilir. Çatışmanın yönetilmesi ve gerektiğinde yönlendirilmesi çatışmanın kaynaklarının bilinmesini de gerektirir.

Eğitim örgütlerinde çatışmalar; amaçlarının net ve anlaşılır olarak yazılmamasından, teşkilatın büyüklüğünden, iş bölümünün karmaşıklığından, iletişim engellerinden, hiyerarşik ilişkilerin net olarak tespit edilememesinden, kaynakların sınırlılığından, karara katılma ilkesinin uygulanamamasından, denetim biçiminden ve kişisel özelliklerden kaynaklanabilir.

Çatışmanın eğitim kurumuna etkileri dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır. Çatışma sonucu ortaya çıkabilecek bir düşmanlık, grup için yıkıcı bir sonuca sebebiyet verebilir. Çünkü düşmanlık neticesinde ortaya çıkabilecek yabancılaşma kurumun fonksiyonlarının işleyişini olumsuz yönde etkileyebilir.¹⁴⁵ Bu psikolojik çekincelere ek olarak da fiziksel olarak da problemler karşımıza çıkabilir, örneğin tembellik ve görevden kaçma, daha da önemlisi düşmanlık ortamı kurum dışına tayin oranlarındaki artmalara da sebep olabilir.

¹⁴⁴Ziya Bursalıoğlu, **Okul yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2002,s.36

¹⁴⁵Eric Mhehe, **Clearinghouse Educational Management**, The Role the School Administrator 1997,s.7

Yani böyle bir okulda, öğretmenlerin derse geç kalması, başka okullara tayin istemeleri sıkça rastlanan bir durumdur. Kurumun genel performansına bakıldığında çatışmanın etkileri gözlemlenebilir. Owens'a göre çatışma örgütün kurum kültürünü ve etkileşim sistemini etkiler. Bu sebeplerden dolayı, çatışma kurumun sağlığı, istikrarı ve yeni durumlara uyum yeteneği açısından değerlendirilmelidir.¹⁴⁶ Paylaşım kültürünün yaygın olduğu bir okulda öğretim malzemeleri ve bilgisayar laboratuvarı bu malzeme ve laboratuardan sorumlu öğretmen ile diğer öğretmenler arasındaki kişisel çatışmalardan etkilenmeye müsaittir. Bu çatışma okuldaki kısıtlı kaynakların paylaşım kültürünü akamete uğratacaktır.

Eğitim kurumları temelde bir arada ve uyumlu çalışmayı ve yardımlaşmayı hedefleyen bir yapıya sahiptir. Ancak her bireyin her an mutlu edilmesi imkansız bir tutumdur. Bu nedenle çatışma kaçınılmaz bir problem olarak karşımıza çıkar. Çatışma aynı zaman da kurumun vazgeçilemez bir parçası durumundadır. Mhehe 'ye göre çatışma, örgüt yapısının tesirsizliğe doğru olan eğilimini, durağanlaşmasını, dağılmasını önleyen bir savunma mekanizmasıdır. Bu nedenle çatışma kurumun büyümesinde ve yaşamına devam etmesinde önemli rol oynar.

Çatışma çalışanlardan alınan geri bildirim de önemli bir değişkenidir. Lider çatışmanın olduğu alanlarla ilgilenme eğilimindedir. Çatışma etkin ve başarılı bir liderlik için kullanılabilir önemli bir araçtır.¹⁴⁷ Çatışmalar, yöneticilere çatışma alanında kendilerini geliştirme fırsatı sağlar, onların liderlik kapasitelerini geliştirir.

3.5.1. Eğitim Örgütlerinde Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Okullarda yaşanan çatışmaların örgütteki sonuçlarına yönelik idareci görüşleri iki şekilde değerlendirilmiştir. Çatışmaların, eksikleri saptayıcı, kurumu güçlendirici, iletişimi artırıcı, problemi tanıtıcı yönde sonuç doğurduğunu belirten görüşler "olumlu" sonuç katagorisi içinde gösterilmiştir.

. Okul olarak eksik olan yönlerinin belirlenmesine yardımcı olduğu gibi problemi çözme aşamasında iletişimi artırıcı yönde de etki yaratmaktadır.

.Öğretmenlerin, yaşanan çatışmaların yasa ve yönetmelikler çerçevesinde neticelendirilmesini daha adil görmekle birlikte, aynı konuda bir daha çatışmanın olmaması için durumu iyi bir analiz sürecinden geçirmelerini sağlamaktadır.

¹⁴⁶ Mhehe, *a.g.e.*,s.12

¹⁴⁷ Mhehe, *a.g.e.* ,s.15

. Çatışmayı okulun temel görevi olan eğitim-öğretim yapısını ve personel dokusunu geliştiren bir unsur olarak görüp bu amaçla çatışmaya yaklaşıldığında, çatışmayı yönetme idarecilerin hoşlarına gitmektedir.

. Okulun idarecileri, işleyişiyle ilgili veya bireysel anlamda bir problemle karşılaştığında bunu tam anlamıyla bir çatışmaya dönüşmeden çözümlendiğinde, idareciler üzerinde baskı minimuma inmektedir.

. Her çatışma beraberinde bir sorunun farkındalığını da getirdiğinden deneyim kazanılması yönünden mevcut kurumu güçlendirmektedir.

. Sürekli çatışmanın yaşandığı bir kurumda yenilik vardır. Kişinin, kurumun kendisini yenilemesi vardır. Bunu kendisine ilke edinen kalifiye elemanlara da sahip olmak, kurumun kalitesini ortaya koymaktadır.

3.5.2. Eğitim Örgütlerinde Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmaların, çözümsüzlük, eğitim kalitesinde düşme, taraflı çözümler, cezalandırıcı sonuçlar ortaya çıkardığı yönündeki görüşler ise, “olumsuz” olarak nitelendirilmiştir.

. Okul personeli açısından bakıldığında, çatışmalara uzak duran personelin olduğu sürece çatışmaları istenilen şekilde çözülemediği gibi çözümsüz kaldığı durumlarda olmaktadır.

. Çatışmalarda öğretmenlerin problemi algılama biçimleri ve bireysel isteklerde çözümsüzlüğü getirdiğinden, problemin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne veya İl Teftiş Kuruluna taşınmasına neden olmaktadır. Bu da çözüm sürecini uzatmakta ve çatışma atmosferinin devam etmesi anlamına gelmektedir.

. Okul personeli arasındaki gruplaşmalar çatışma durumunda, çatışmaya konu olan durumla ilgili çözüm üretmek yerine başta karşıt grubu olmak üzere okul idaresini de zorda bırakmak için sorunu derinleştirme gayreti içine girmektedirler.

. Deneyim eksikliğinden kaynaklanan sebeplerle, orta veya yüksek seviyeli çatışmalarda aşırı tepkisel davrandığında, idarecilerle personel arasında sürtüşmelere sebep olmaktadır.

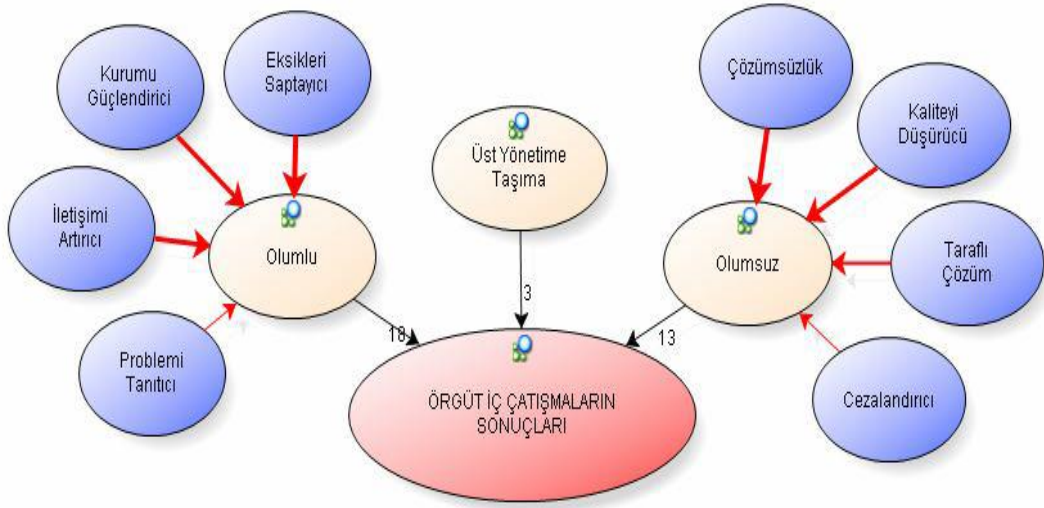
. Çalışma saatleri dışında yöneticilerle olan samimiyet iş ortamında disipline dönüştüremediğinden, okul mensupları, yaşanan çatışmalarda yöneticilerden daha olumlu tepki vermesini veya bazı kararlarda taraf

olunmasını istedikleri zaman idareciler kendilerini çok fazla baskı altına alınmış gibi hissedebilirler.

. Yaşanan çatışmaları yönetirken, verilen kararlar açısından sürekli gözetim altında bulunmaktadır. Çözüm aşamasında mevzuat ve yönetmeliğin gerekliliğini yerine getirmek zorunda olduklarından mevzuat baskısını idareciler hissetmektedir.

. Bazen seviyesi yüksek çatışmalar yaşandığında çözümü de güç olacağından kurumsal bir durağanlık yaşanabilmektedir. Bu durum kurumun gelişimine de olumsuz yönde tesir etmektedir.

Tablo 4. Örgüt İçi Çatışmaların Sonuçları¹⁴⁹



Sonuç olarak, eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi farklı değer yapılarıyla yetişmiş bireyleri kapsamaktadır ve dolayısıyla diğer örgütlerde olduğu gibi çatışmalar gözlenmektedir. Eğitim örgütlerinde çatışma, yönetime bağlı olarak olumsuz şekilde yönetildiğinde örgütün zararına bir takım psikolojik ve fizyolojik durumlar meydana gelebilir. Fakat çatışmanın örgüte olumsuz etkilerinin yanında, çatışma, örgütteki durağanlığı bozar ve dinamizmi artırır. Bu da genel anlamda örgüt için rekabetten doğan bir performans artışı sağlar. Yani çatışmanın belirli bir düzeyde yaşanması, örgütün büyümesi ve yenilenmesi açısından gereklidir.

¹⁴⁹Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık Ankara, 2006, s.106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KOLEJ VE MEB OKULLARININ KARŞILAŞTIRILMASI : AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Çatışma, hayatın tüm öğelerinde olan çok önemli bir olgudur. Çatışma bireylerin birbirleri arasındaki farklılıkların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir organizasyonun verimliliğinin istenilen seviyede olması, çatışmaların doğru olarak kavranması ve yönetilmesine büyük ölçüde bağlıdır.

Yapılan bu araştırmada ilgili literatür taranarak, çatışmanın organizasyonel boyutu ele alınmıştır. Bu araştırma ile çatışma kavramı kavramsal ve kuramsal açıdan irdelenmiştir. Çalışma kapsamında yapılan uygulama ile Avcılar İlçesinde bulunan İlköğretim seviyesindeki milli eğitim okulları ve özel (kolej) okullarda çalışan öğretmenlere birebir anket uygulanarak kişilerin demografik özellikleri ortaya konduktan sonra çatışmaların nedenleri ve başvurulan yönetim yollarına ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Literatür taraması çalışması yapıldığında genelde işletmelerde “çatışma” konusuna ilişkin pek çok çalışmaya ile karşılaşmıştır. İlköğretim öğretmenleri arasındaki çatışmalara değinilmiş fakat kolejler ile devlet okullarında çalışan öğretmenler karşılaştırılması pek yapılmamıştır. Bu nedenle genelde yüksek eğitilmiş ve bilinçli bireylerin çalıştığı okullarda yaşanan çatışmalara nasıl yaklaşıldığı ve nasıl yönetildiğini görmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmamıza ait alt hipotezlerimiz ise;

Bayan öğretmenler çatışmanın sebeplerinin oluşmasında ve çözüm bulunmasında daha duyarlı davranmışlardır.

Genç öğretmenler çatışmanın sebeplerinin oluşmasında ve çözüm stratejilerinde daha duyarlıdır.

Öğretmenlerimizin okulda çatışmanın nedenlerinin meydana gelmesinde ve çözüm bulunmasında çalışma süreleri etkilidir.

Sınıf öğretmenleri brans öğretmenlerine göre çatışmanın nedenlerinin oluşmasında ve çözüm bulunmasında daha duyarlıdır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmanın varsayımları;

. Öğretmenlerin anket sorularına verdiği cevapların, gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

. Örneklemin, ana kütleinin özelliklerini taşıdığı varsayılmaktadır. Anket sonuçlarını değerlendirmede kullanılan istatistiksel teknikler geçerlidir.

. Yapılan bu araştırmanın genelde üniversite mezunu, sosyo-kültürel düzeyi yüksek bir grup üzerinde uygulanmasından dolayı sorulara verilen cevapların güvenilirliğinin de yüksek olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın kısıtları;

Araştırma, İstanbul ilinin kozmopolit ilçelerinden biri olan **on mahalleden** oluşan, dört yüz otuz bin kişilik nüfusa sahip Avcılar ilçesindeki, herbiri farklı mahallede bulunan beşi kolej, beşi devlet okulu olmak üzere on okulda yapılmıştır. Bu okullar şunlardır: **Abdulkadir Uztürk İ.Ö.O., Ambarlı İ.Ö.O., Alsancak İ.Ö.O., Cumhuriyet İ.Ö.O., Cihangir İ.Ö.O., Özel Avcılar Doğa İ.Ö.O., Özel Avcılar Fatih İ.Ö.O., Özel Sultan-Fatih İ.Ö.O., Özel Eğitim ve Yaşam İ.Ö.O., Özel FMV Isparta Işık İ.Ö.O.**

Araştırma, tezin literatür kısmında belirtildiği gibi, kişiler arasındaki (interpersonal) çatışmaların nedenleri ve başvuru çatışma yönetim yollarına ilişkin, öğretmenlerin görüşlerini tespit etmeye odaklanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütleisi, Avcılar ilçesindeki **on sekiz** devlet okulunun tamamına değil de herbiri farklı mahallede olan ve yapı itibariyle farklı toplum kesiminden olan beş devlet okulu ile ilçede bulunun beş özel okul da çalışan öğretmenler arasında yapılmıştır.

Araştırmada basit tesadüfi örneklem metodu kullanılmıştır. Seçilen örnekleme ise Avcılar ilçesi özel okul olarak; **Özel Avcılar Doğa İ.Ö.O., Özel Avcılar Fatih İ.Ö.O., Özel Sultan-Fatih İ.Ö.O., Özel Eğitim ve Yaşam İ.Ö.O., Özel FMV Isparta Işık İ.Ö.O.** Devlet okulları olarak ise; **Abdulkadir Uztürk İ.Ö.O., Ambarlı İ.Ö.O., Alsancak İ.Ö.O., Cumhuriyet İ.Ö.O., Cihangir İ.Ö.O.** seçilmiştir. Söz konusu okullarda çalışan 142 öğretmen arasında yapılmıştır. Bunun 75'i devlet okullarında memur olarak çalışmakta geriye kalan 67'si ise özel okullarda çalışmaktadırlar.

Araştırma kapsamında okullara tek tek giderek yüz yüze görüşme yöntemiyle anketleri cevaplamaları sağlanmıştır. İletilen 230 anket formunun 142 tanesinin tam olarak cevaplanarak geri dönüşü sağlanmış ve bu örneklemin belirlenmesinde temel oluşturmuştur.

4.4. ARAŞTIRMANIN METODU VE VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak amacıyla üç bölümden oluşan, küçükten büyüğe seçeneklerin sıralandığı bir likert ölçeği kullanılarak; çatışmanın kuramsal kısmına dayanılarak daha önceki araştırmalardaki anket formları incelenerek, Gazi üniversitesi dergisinde yayınlanan makaleden de faydalanılarak¹⁵⁰ tarafından oluşturulan bir anket kullanılmıştır. Anketinin birinci bölümü; örneklemin yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğretmenlik branşı gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü; literatürde çatışmaların nedenleri olarak kabul edilen sorulardan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü ise okullarda çatışmaların yönetiminde başvurulan yollara ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu amaçla hazırlanan ifadelerin, istatistiksel olarak frekans, yüzde ve chi-square (ki-kare) analizlerine bakılarak çatışmanın nedenleri ve yönetim yolları ile ilgili görüşleri ortaya koyması amaçlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayara girilerek, SPSS 22 paket programı yardımıyla tabloların oluşturulması ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca okullarda çatışma nedenlerinin ve yönetim yollarının analiz edilmesi ve yorumlanması 3 aşamalı bir süreçte gerçekleştirilmiştir.

1.aşamada, sorulara Likert ölçeğine göre verilen cevapların yoğunluğu hesaplanmıştır.

2.aşamada, “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinin yoğun olarak kullanıldığı sorular çatışma nedenleri olarak çalışmaya dâhil edilmemiştir. Kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, çatışmaların nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yollarına ilişkin görüşlerindeki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3.aşamada ise okullarda çalışan öğretmenlerin, çatışmaların nedenlerine ve çözümüne ilişkin sunulan önermelere verdiği cevaplar; “cinsiyet, medeni hal, yaş, okullarda çalışma süresi ve ünvan” demografik göstergeleriyle anlamlı olup olmadığı chi-square (ki-kare) testiyle analiz edilmiştir.

¹⁵⁰Özlem Güllüoğlu, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, sayı 36

4.5. BULGULAR

4.5.1. Demografik Göstergelere İlişkin Bulgular

Tablo 5. Örneklem Okullara Göre Dağılımı

Okul Türü	Sayı (N = 142)	%
Kamu Okulları	75	52,9
Özel Okullar	67	47,1

Okul türüne göre dağılımı incelendiğinde ankete cevap verenlerin % 52,9'unun kamu okullarında, % 47,1'lik bölümünün ise özel okullarda çalıştığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 6. Örneklem Ünvana Göre Dağılımı

Okul Türü	Sayı (N = 142)	%
Branş Öğretmenleri	47	33,1
Sınıf Öğretmenleri	95	66,9

Örneklem ünvana göre dağılımına bakıldığında, % 33,1'inin branş öğretmenlerinden, % 66,9'unun ise sınıf öğretmenlerinden olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Örneklem Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı (N=142)	%
24 den az	6	4,2
25 - 40 arası	88	61,9
41 - 60 arası	46	32,4
61' den fazla	2	1,4

Yaş gruplarına göre ankete katılanların % 4,2'sinin 24 yaşından küçük, % 61,9'unun 25 – 40 yaş arası, % 32,4'sinin 41 – 60 yaş arası, % 1,4'ünün ise 61

yaşından fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Örneklem Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (N=142)	%
Kadın	83	58,4
Erkek	59	41,6

Cinsiyete göre ankete katılanların % 58,4'ünün kadın, % 41,6'sının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Örneklem Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı (N=142)	%
Evli	91	64,1
Bekar	51	35,9

Medeni duruma göre dağılımı incelendiğinde ankete katılanların % 64,1'inin evli, % 35,9'unun bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Örneklem Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı (N=142)	%
0 - 5 Yıl Arası	47	33,1
6 - 10 Yıl Arası	26	18,3
11 - 15 Yıl Arası	21	14,7
16 Yıl ve Üzeri	48	33,8

Örneklem çalışma sürelerine bakıldığında, ankete katılanların % 33,1'i 0 – 5 yıl arası, % 18,3'ü 6 – 10 yıl arası, % 14,7'si 11 – 15 yıl arası, % 33,8'i 16 yıl ve üzeri şeklinde bir dağılım görülmüştür.

4.5.2. Kamu ve Özel Okullarda Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine Yönelik Likert Ölçekli Yüzde ve Frekans Tabloları

Tablo 11. İç Çatışmanın Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 1 İşimi severek yapıyorum ve başka bir alanda çalışmayı düşünmüyorum.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	33	22	13	7	0	75
	Yüzde	44,00%	29,33%	17,33%	9,33%	0,00%	100,00%
özel	Frekans	42	21	4	0	0	67
	Yüzde	62,69%	31,34%	5,97%	0,00%	0,00%	100,00%
Toplam	T. Frekans	75	43	17	7	0	142
	T. Yüzde	53,34%	30,34%	11,65%	4,67%	0,00%	100,00%

Tabloya baktığımızda katılımcıların % 53,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum", % 30,3'ü "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. Toplam olarak % 83 gibi bir oranla katılımcıların çok büyük bir kısmı işini severek yaptığı ve başka bir işte çalışmayı düşünmediği görülmektedir. "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçenekleri toplamına bakıldığında kamuda çalışanların % 74'ü , özel sektörde çalışanların % 94 olduğu görülmektedir. Kolejde çalışanlar kamu görevlilerine göre daha çok işini benimsemektedirler. Buda okullarda çalışan öğretmenlerin işlerini severek yaptıkları için "iç çatışma" yaşama ihtimalleri düşük olacağı söylenebilir.

Tablo 12. Bireylerarası Çatışmanın Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 2 Okulumuzda kendimi bir takımın üyesi olarak görüyorum.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	11	34	9	16	5	75
	Yüzde	14,67%	45,33%	12,00%	21,33%	6,67%	100,00%
özel	Frekans	5	21	15	20	6	67
	Yüzde	7,46%	31,34%	22,39%	29,85%	8,96%	100,00%
Toplam	T.Frekans	16	55	24	36	11	142
	T. Yüzde	11,06%	38,34%	17,19%	25,59%	7,81%	100,00%

Tablo incelendiğinde, kamuda ve kolejlerde çalışan öğretmenlerin % 11,1'i "Kesinlikle Katılıyorum", % 38,3'i "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. Toplam olarak % 49,4 oranı çıkmaktadır. Böylece öğretmenlerin büyük çoğunluğunun kendilerini bir takımın üyesi olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. "Katılıyorum" seçeneğini işaretleyenlerin toplamda % 60,1 ile kamudakiler % 39 ile kolejdekileri geçmektedirler. Genel olarak 1.bölümünde belirtilen "**bireyler arası çatışmalar**" kamuda daha az yaşanmaktadır denilebilir.

Tablo 13. Araç ve Gereçlerin Ortak Kullanımı Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 3 Araç ve gereçlerin ortak kullanımı kişiler arasında çatışmaya sebep olmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	3	26	9	24	13	75
	Yüzde	4,00%	34,67%	12,00%	32,00%	17,33%	100,00%
özel	Frekans	6	16	11	28	6	67
	Yüzde	8,96%	23,88%	16,42%	41,79%	8,96%	100,00%
Toplam	T.Frekans	9	42	20	52	19	142
	T. Yüzde	6,48%	29,27%	14,21%	36,90%	13,14%	100,00%

Tablo incelendiğinde, kamuda ve kolejlerde çalışan öğretmenlerin % 13,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", % 36,9 "Katılmıyorum" seçeneği işaretlemişlerdir. Bu seçeneklerin yoğunluğunun iki farklı kurumda çalışanların "**araç ve gereçlerin ortak kullanımı**" nedeniyle bir çatışma yaşanmadığını göstermektedir. Ayrıca "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçenekleri her iki kurumda da hemen hemen aynı oranda çıkmaktadır. Bundan dolayı okullarda araç ve gereçlerin ortak kullanımı nedeniyle bir çatışmanın çok daha az görülebilen bir durum olduğu söylenebilir.

Tablo 14. İdrecilerin ve Öğretmenlerin Farklı Düşüncülerinden Kaynaklanan Çatışmaların Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 4 İdrecilerin ve öğretmenlerin farklı düşüncülerinden kaynaklanan çatışmalar olmaktadır							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	14	36	7	12	6	75
	Yüzde	18,67%	48,00%	9,33%	16,00%	8,00%	100,00%
özel	Frekans	11	36	6	10	4	67
	Yüzde	16,42%	53,73%	8,96%	14,93%	5,97%	100,00%
Toplam	T.Frekans	25	72	13	22	10	142
	T. Yüzde	17,54%	50,87%	9,14%	15,46%	6,99%	100,00%

Tabloya bakıldığında , kamuda çalışanların % 66,7'si “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu oran özel sektörde çalışanların ise % 70,1'ine tekabül etmektedir. Bu seçenekleri işaretleyenlerin yoğunluğunun çok yüksek olması nedeniyle “**idarecilerin ve öğretmenlerin farklı düşünmesi**” nin bir çatışma nedeni olduğu söyleyebiliriz. “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğininin toplamının %22,3 gibi düşük bir oranın işaretlenmesinden de anlaşılacağı üzere “**idarecilerin ve öğretmenlerin farklı düşünmesi**”nin önemli bir çatışma kaynağı olarak görüldüğü sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Algılama Farklılıkları Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 5 Öğretmenlerin algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	14	40	10	9	2	75
	Yüzde	18,67%	53,33%	13,33%	12,00%	2,67%	100,00%
özel	Frekans	9	35	9	12	2	67
	Yüzde	13,43%	52,24%	13,43%	17,91%	2,99%	100,00%
Toplam	T.Frekans	23	75	19	21	4	142
	T. Yüzde	16,05%	52,79%	13,38%	14,96%	2,83%	100,00%

Tabloya bakıldığında , kamuda çalışanların % 72,1'i “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu oran özel sektörde çalışanların ise % 65,6’sına tekabül etmektedir. Bu seçenekleri işaretleyenlerin yoğunluğunun çok yüksek olması nedeniyle “**Öğretmenlerin algılama farklılıklarından**” kaynaklanan çatışmaların yaşandığını söyleyebiliriz. “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğinin toplamının %17,7 gibi düşük bir oran olması, kamu ve özel sektör arasındaki görüş farklılıklarının hemen hemen aynı olmasından da anlaşılacağı üzere “**Öğretmenlerin algılama farklılıklarından**” önemli bir çatışma kaynağı olarak görüldüğü sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 16. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemiş Olması Çatışmasını Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 6 Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	30	23	4	15	3	75
	Yüzde	40,00%	30,67%	5,33%	20,00%	4,00%	100,00%
özel	Frekans	13	33	6	11	4	67
	Yüzde	19,40%	49,25%	8,96%	16,42%	5,97%	100,00%
Toplam	T.Frekans	43	56	10	26	7	142
	T. Yüzde	29,70%	39,96%	7,14%	18,21%	4,99%	100,00%

Tabloya bakıldığında “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin % 69,6 gibi yüksek bir oran çıktığı görülmektedir. Yine bu oranın kamuda ve özel sektörde hemen hemen aynı çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla hem kamu hemde özel okullarda “**yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması**” nedeniyle çatışma yaşandığını söyleyebiliriz.

Tablo 17. İletişim Eksikliği Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 7 İletişim eksikliği nedeniyle bir çatışma yaşanmaktadır							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	24	28	6	13	4	75
	Yüzde	32,00%	37,33%	8,00%	17,33%	5,33%	100,00%
özel	Frekans	11	33	6	14	3	67
	Yüzde	16,42%	49,25%	8,96%	20,90%	4,48%	100,00%
Toplam	T.Frekans	35	61	12	27	7	142
	T. Yüzde	24,21%	43,29%	8,48%	19,11%	4,91%	100,00%

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 67,5'inin "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu oran yukardaki bir çok soruda da olduğu gibi kamu ve özel sektörde birbirine yakın oranlarda çıkmaktadır. Bu neden tezimizin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen "iletişim eksikliği" nedeniyle yaşanan çatışmaların okullarda yaygın olarak görüldüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 18. Kişiler Arası Çatışmanın Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 8 Öğretmenler arasındaki yaş farkı çatışmaların çoğalmasını sağlamaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	8	12	22	26	7	75
	Yüzde	10,67%	16,00%	29,33%	34,67%	9,33%	100,00%
özel	Frekans	7	14	7	29	10	67
	Yüzde	10,45%	20,90%	10,45%	43,28%	14,93%	100,00%
Toplam	T.Frekans	15	26	29	55	17	142
	T. Yüzde	10,56%	18,45%	19,89%	38,98%	12,13%	100,00%

Tabloya bakıldığında , öğretmenlerin % 29,1'i “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Kararsızların oranı ise % 19,8 olduğu görülmektedir. Toplamda % 51,2 lik bir kısımda “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu tablodan anlaşıldığı üzere öğretmenler arasındaki yaş farkı literatür kısmında belirttiğimiz “**Kişiler arası (interpersonal) çatışma**” ya neden olmadığını söyleyebiliriz. Ayrıca “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğinin özel sektörde % 10 farklı çıkmasından da kolejlerde çalışan öğretmenlerin arasında yaş farkının fazla olmadığı kanaatine varılabilir.

Tablo 19. Yöneticilik Tarzı Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 9 Bazı idarecilerin yönetim tarzları ile öğretmenlerin bekledikleri yönetim tarzı arasındaki farklılıklardan doğan bir çatışma vardır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	16	25	13	12	9	75
	Yüzde	21,33%	33,33%	17,33%	16,00%	12,00%	100,00%
özel	Frekans	9	29	14	14	1	67
	Yüzde	13,43%	43,28%	20,90%	20,90%	1,49%	100,00%
Toplam	T.Frekans	25	54	27	26	10	142
	T. Yüzde	17,38%	38,31%	19,11%	18,45%	6,75%	100,00%

Tabloya bakıldığında ankete katılanların “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin oranı % 55,6 olduğu görülmektedir. “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğinin toplamda % 25,2 olmasından da anlaşılacağı üzere hem kamu hem de özel okullarda çalışan öğretmenlerin tezin kuramsal kısmında da belirtilen “**yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar**”dan kaynaklanan çatışmaların yaşandığını söylenebilir.

Tablo 20. Çıkar Farklılıkları Nedeniyle Çatışmaların Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 10 Öğretmenler arasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	9	33	8	20	5	75
	Yüzde	12,00%	44,00%	10,67%	26,67%	6,67%	100,00%
özel	Frekans	4	28	11	18	6	67
	Yüzde	5,97%	41,79%	16,42%	26,87%	8,96%	100,00%
Toplam	T.Frekans	13	61	19	38	11	142
	T. Yüzde	8,99%	42,90%	13,54%	26,77%	7,81%	100,00%

Tabloya baktığımızda ankete katılanların % 8,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" diyerek aslında eşit şartlarda çalıştıklarını kabul etmektedirler. Yine "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneklerini topladığımızda % 51,8 olduğu görülmektedir. Anketörlerin yarıya yakını "**çık ar farklılıkları**" nedeniyle okullarda çatışmalar yaşandığını kabul ettiği görülmektedir. Kamuda çalışanların özel sektöre göre %10 daha fazla oranda "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemelerinden bu çatışmaların kamuda daha fazla görüldüğü söylenebilir.

Tablo 21. Teknolojik Değişimler Nedeniyle Çatışmanın Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 11 Teknolojik değişimler öğretmenlerin çatışma yaşamasına neden olmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	7	21	10	29	8	75
	Yüzde	9,33%	28,00%	13,33%	38,67%	10,67%	100,00%
özel	Frekans	2	15	13	27	10	67
	Yüzde	2,99%	22,39%	19,40%	40,30%	14,93%	100,00%
Toplam	T.Frekans	9	36	23	56	18	142
	T. Yüzde	6,16%	25,19%	16,37%	39,48%	12,80%	100,00%

Tabloya baktığımızda ankete katılanların “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini topladığımızda % 52,2 olduğu görülmektedir. Yine anketörlerin “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin yoğunluğu %31,3 olması **“teknolojik değişimler öğretmenlerin çatışma yaşamasına neden olmaktadır”** fikrini benimsemedikleri anlaşılmaktadır. Burada dikkat çeken kısım ise “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin kamuda %37.3 iken , özel sektörde %25.3 olması ile aradaki farkın % 12 lere çıkmasından da anlaşılacağı üzere teknolojik değişimlerin **“algılama farklılıklarından”** kaynaklanan çatışmalara sebep olduğunu kamu personeli, özel okul öğretmenlerinden daha çok benimsediklerini sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 22. İşçi İşveren Arasındaki İlişkiler Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 12 Okulumuzdaki çatışmalar idarecilerin öğretmenlerin beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar yüzünden yaşanmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	8	18	10	27	12	75
	Yüzde	10,67%	24,00%	13,33%	36,00%	16,00%	100,00%
özel	Frekans	5	22	16	15	9	67
	Yüzde	7,46%	32,84%	23,88%	22,39%	13,43%	100,00%
Toplam	T.Frekans	13	40	26	42	21	142
	T. Yüzde	9,06%	28,42%	18,61%	29,19%	14,72%	100,00%

Tablo incelendiğinde anketörlerin “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” oranlarının toplamı % 44,9 olduğu görülmektedir. “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin toplamının ise % 37,5 olduğu görülmektedir. Bu nedenle **“idarecilerin öğretmenlerin beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar yüzünden”** yaşandığına inanmadıklarını söylenebilir. Yani başta da belirttiğimiz **“İşçi işveren ilişkilerindeki kutuplaşma”** sından kaynaklanan çatışma yaşamadıklarını söylenebilir. Ayrıca kamuda çalışan öğretmenlerin bu görüşe daha çok inandıkları söylenebilir.

Tablo 23. Denetim Biçimi Çatışmalarının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 13 Öğretmenlerin rahat hareket etmesinin engellenmesi ve sürekli kontrol altında tutulmaları çatışmaları tetiklemektedir							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	9	30	11	16	9	75
	Yüzde	12,00%	40,00%	14,67%	21,33%	12,00%	100,00%
özel	Frekans	9	25	12	18	3	67
	Yüzde	13,43%	37,31%	17,91%	26,87%	4,48%	100,00%
Toplam	T.Frekans	18	55	23	34	12	142
	T. Yüzde	12,72%	38,66%	16,29%	24,10%	8,24%	100,00%

Tabloya baktığımızda ankete katılanların “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini topladığımızda % 50,3 olduğu görülmektedir. Yine anketörlerin “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin % 32,3 olması nedeniyle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “denetim biçimi” nin çatışmaya etkisi olduğu söylenebilir. Hem kamu hemde özel sektör öğretmenlerinin hemen hemen seçenekleri eşit oranda işaretlediklerinden “denetim biçimi” nedeniyle çatışmaların yaşandığı görülmektedir.

Tablo 24. Örgütsel Güç Mücadelesinden Doğan Çatışmaların Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 14 Okulumuzda bazı öğretmenlerin diğer öğretmenler üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	9	17	11	29	9	75
	Yüzde	12,00%	22,67%	14,67%	38,67%	12,00%	100,00%
özel	Frekans	5	19	8	27	8	67
	Yüzde	7,46%	28,36%	11,94%	40,30%	11,94%	100,00%
Toplam	T.Frekans	14	36	19	56	17	142
	T. Yüzde	9,73%	25,51%	13,30%	39,48%	11,97%	100,00%

Tablo incelendiğinde ankete katılanların “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini topladığımızda % 51,3 olduğu görülmektedir. Yine anketörlerin “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin % 35,2 olduğu görülmektedir. Söz konusu oranların yüksek olması nedeniyle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**örgüt içi güç mücadelelerinin**” çatışmaya etkisi olmadığını söyleyebiliriz. Yine oranların kamu ve özel sektör öğretmenleri arasında eşite yakın değerler çıkması görüş farklılığının olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 25. Amaç ve Algılama Farklılıklarının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 15 Bazı durumlarda her öğretmenden aynı şekilde düşünmesinin ya da aynı şekilde davranmasının istenmesi çatışmalara neden olmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	15	28	10	18	4	75
	Yüzde	20,00%	37,33%	13,33%	24,00%	5,33%	100,00%
özel	Frekans	8	28	14	14	3	67
	Yüzde	11,94%	41,79%	20,90%	20,90%	4,48%	100,00%
Toplam	T.Frekans	23	56	24	32	7	142
	T. Yüzde	15,97%	39,56%	17,11%	22,45%	4,91%	100,00%

Tablo incelendiğinde ankete katılanların “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini topladığımızda % 55,4 olduğu görülmektedir. Yine anketörlerin “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin % 27,3 ile düşük bir değer olması “Katılıyorum” oranının yüksek olması kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**amaç ve algılama farklılıklarının**” çatışmaya etkisi olduğu söylenebilir. Kamu okullarında “Kesinlikle Katılıyorum” ve “ Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu yüksek olduğundan “**amaç ve algılama farklılıklardan**” kaynaklanan çatışmaların özel sektöre göre daha çok görülebileceği sonucuna varılabilir.

Tablo 26. Örgütün Büyüklüğü Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 16 Okulumuzun büyüklüğünden kaynaklanan denetim gücünü, iletişim eksikliği gibi durumlar çatışmalara neden olmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	5	8	14	39	9	75
	Yüzde	6,67%	10,67%	18,67%	52,00%	12,00%	100,00%
özel	Frekans	6	17	10	18	16	67
	Yüzde	8,96%	25,37%	14,93%	26,87%	23,88%	100,00%
Toplam	T.Frekans	11	25	24	57	25	142
	T. Yüzde	7,81%	18,02%	16,80%	39,43%	17,94%	100,00%

Tablo incelendiğinde ankete katılanların “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini toplamının % 57,3 olduğu görülmektedir. Yine anketörlerin “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin % 25,9 ile düşük bir değer olması “Katılmıyorum” oranının yüksek olması kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “örgütün büyüklüğünden” kaynaklanan çatışmaların olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu görüşe göre “Katılmıyorum” oranının %14 gibi farklı olması kamudaki öğretmenlerin bu fikre daha çok katılmadığı görülmektedir.

Tablo 27. Statu Farklılıklarının Çatışmasının Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 17 Kadrolu öğretmenler ile sözleşmeli öğretmenler arasındaki statu farklılıkları çatışmaya neden olmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	4	14	9	21	27	75
	Yüzde	5,33%	18,67%	12,00%	28,00%	36,00%	100,00%
özel	Frekans	5	16	12	17	17	67
	Yüzde	7,46%	23,88%	17,91%	25,37%	25,37%	100,00%
Toplam	T.Frekans	9	30	21	38	44	142
	T. Yüzde	6,40%	21,27%	14,96%	26,69%	30,69%	100,00%

Tablo incelendiğinde “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyenlerin yoğunluğu % 57,7 olarak görülmüştür. “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” toplamı ise %27,6 olarak görülmüştür. Bu sonuca göre anketörlerin “**statü farklılıklarından**” kaynaklanan çatışmalara etkisinin olmadığına inandıklarını söyleyebiliriz. İlginç bir şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” oranı % 64 olduğu görülmektedir. Bu da Milli Eğitim Bakanlığının bir politikası olan sözleşmeli ve kadrolu öğretmen farklılıklarının kamu okullarında ankete katılanların “**kadro atamalarındaki sorunlardan**” kaynaklanan çatışmalara özel sektör öğretmenlerine göre daha katı bir tutum içinde olduklarını söyleyebiliriz.

4.5.3. Kamu ve Özel Okullarda Yaşanan Çatışmaların Çözümüne Yönelik Likert Ölçekli Yüzde ve Frekans Tabloları

Tablo 28. Uzlaşma Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 1 Yaşanan çatışmalara her iki tarafın da istekleri göz önüne alınarak çözüm bulunmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	16	31	15	11	2	75
	Yüzde	21,33%	41,33%	20,00%	14,67%	2,67%	100,00%
özel	Frekans	11	44	9	2	1	67
	Yüzde	16,42%	65,67%	13,43%	2,99%	1,49%	100,00%
Toplam	T.Frekans	27	75	24	13	3	142
	T. Yüzde	18,88%	53,50%	16,72%	8,83%	2,08%	100,00%

Tabloya bakıldığında “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” oranlarının yoğunluğu % 72,3 olduğu görülmektedir. Özel okullarda “Katılmıyorum” seçeneklerin yoğunluğunun % 4,5 çok düşük olduğu görülmektedir. Bu da bize Rahim ve Bonoma'nın iki boyutlu çatışma yönetim modeli içinde yer alan “**uzlaşma**” stratejisinin kullanıldığını kanaati vermektedir. Bu oran özel okullarda %82,2 olması kamu okullarına göre daha yüksek olduğundan “**kişilerin çıkarlarından taviz vererek uzlaşma**” stratejisini çok fazla kullandıklarını göstermektedir.

Tablo 29. Uyma Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 2 Çatışmalar tarafların haklarından vazgeçmesi ile çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	2	10	18	30	15	75
	Yüzde	2,67%	13,33%	24,00%	40,00%	20,00%	100,00%
özel	Frekans	8	18	17	15	9	67
	Yüzde	11,94%	26,87%	25,37%	22,39%	13,43%	100,00%
Toplam	T.Frekans	10	28	35	45	24	142
	T. Yüzde	7,30%	20,10%	24,69%	31,19%	16,72%	100,00%

Tablo incelendiğinde % 16,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", % 31,1'i "Katılmıyorum", % 24,6'si "Kararsızım", % 20,1'i "Katılıyorum" ve % 7,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Hem özel hem de kamu okullarında "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerinin yoğunluğu nedeniyle Rahim ve Bonoma'nın iki boyutlu çatışma yönetim modeli içinde yer alan "uyma" stratejisinin okullarda kullanılmadığı söylenebilir.

Tablo 30. Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 3 Çatışmalar , çatışmaya sebep olan koşulların ortadan kaldırılması ile çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	6	39	16	9	5	75
	Yüzde	8,00%	52,00%	21,33%	12,00%	6,67%	100,00%
özel	Frekans	6	37	12	10	2	67
	Yüzde	8,96%	55,22%	17,91%	14,93%	2,99%	100,00%
Toplam	T.Frekans	12	76	28	19	7	142
	T. Yüzde	8,48%	53,61%	19,62%	13,46%	4,83%	100,00%

Tabloya bakıldığında "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" oranlarının yoğunluğu % 62,1 olduğu görülmektedir. "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" oranlarının yoğunluğu ise % 18,2 de kalmaktadır. Ayrıca hem kamu hem de özel sektörde bu oranların birbirine yakın çıkması tezin kuramsal kısmında

belirtilen çatışmayı çözüme tekniklerinden “**çatışma kaynağının ortadan kaldırılması**” tekniğinin okullarda kullanıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 31. Problem Çözme Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 4 Çatışmalar karşılıklı tartışılarak çözüme bağlanmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	11	32	25	6	1	75
	Yüzde	14,67%	42,67%	33,33%	8,00%	1,33%	100,00%
özel	Frekans	6	31	14	11	5	67
	Yüzde	8,96%	46,27%	20,90%	16,42%	7,46%	100,00%
Toplam	T.Frekans	17	63	39	17	6	142
	T. Yüzde	11,81%	44,47%	27,11%	12,21%	4,40%	100,00%

Tabloya baktığımızda % 4,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, % 12,2’si “Katılmıyorum”, % 27,1’i “Kararsızım”, % 44,4’ü “Katılıyorum” ve % 11,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Çatışma çözme tekniklerinden “**problem çözenin**” en etkili çatışma çözme tekniklerden biri olarak hem kamu hem de özel okullarda kullanıldığı görülmektedir. Bu yoğunluğun kamuda biraz daha yüksek çıkmasının nedeni ise sosyo-kültürel düzeyi yüksek öğretmenlerin problem çözme tekniğiyle ilintili işbirliği kavramını önemli bir unsur olarak benimsemeleri olduğu düşünülmektedir.

Tablo 32. Güç ve Otorite Kullanma Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 5 Çatışmalar, idrecilerin otoritelerini kullanmaları ile çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	5	7	22	33	8	75
	Yüzde	6,67%	9,33%	29,33%	44,00%	10,67%	100,00%
özel	Frekans	8	13	16	24	6	67
	Yüzde	11,94%	19,40%	23,88%	35,82%	8,96%	100,00%
Toplam	T.Frekans	13	20	38	57	14	142
	T. Yüzde	9,30%	14,37%	26,61%	39,91%	9,81%	100,00%

Tabloya baktığımızda % 9,8'i "Kesinlikle Katılmıyorum", % 39,9'u "Katılmıyorum", % 26,6'sı "Kararsızım", % 14,4'ü "Katılıyorum" ve % 9,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" seçeneğini topladığımızda %49,7 olduğu görülmektedir. Bu da çatışmayı azaltma tekniklerinden "**güç ve otorite kullanma**" hem kamu hem de özel okullarda kullanılmadığı görülmektedir. Kamuda bu oranı %56,6 olması otorite kullanarak çözüm üretilmesini tasvip etmediklerini söyleyebiliriz.

Tablo 33. Çoğunluk Oyu Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 6 Çatışmalara çoğunluğun istediği şekilde çözüm bulunmaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	8	34	18	12	3	75
	Yüzde	10,67%	45,33%	24,00%	16,00%	4,00%	100,00%
özel	Frekans	8	25	21	12	1	67
	Yüzde	11,94%	37,31%	31,34%	17,91%	1,49%	100,00%
Toplam	T.Frekans	16	59	39	24	4	142
	T. Yüzde	11,30%	41,32%	27,67%	16,96%	2,75%	100,00%

Tabloya baktığımızda % 11,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum", % 41,3'u "Katılmıyorum", % 27,6'sı "Kararsızım", % 16,9'u "Katılmıyorum" ve % 2,7'i "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneğini topladığımızda %52,6 olduğu görülmektedir. Bu da çatışmayı çözüme tekniklerinden "**çoğunluk oyu**" tekniğinin okullarda yaygın olarak kullanılan bir yöntem olduğu görülmektedir. Bu tekniğinin kamu okullarında yoğun olarak kullanılması demokratik bir yapının varlığının işareti olarak düşünülmektedir.

Tablo 34. Kaçınma ve Bağlanmama Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 7 Yaşanan çatışmalara genellikle müdahale edilmemekte ve çatışmalar zamanla kendiliğinden çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	1	10	22	39	3	75
	Yüzde	1,33%	13,33%	29,33%	52,00%	4,00%	100,00%
özel	Frekans	5	18	22	17	5	67
	Yüzde	7,46%	26,87%	32,84%	25,37%	7,46%	100,00%
Toplam	T.Frekans	6	28	44	56	8	142
	T. Yüzde	4,40%	20,10%	31,08%	38,69%	5,73%	100,00%

Tabloya baktığımızda % 5,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", % 38,6'sı "Katılmıyorum", % 31,1'i "Kararsızım", % 20 si "Katılıyorum" ve % 4,4'i "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" seçeneğini topladığımızda %44,4 olduğu görülmektedir. Bu seçeneklerin yoğunluğu nedeniyle çatışmayı azaltmada kullanılan "**kaçınma ve bağlanmama**" tekniğinin yoğun olarak kullanılmadığı görülmektedir. Kamu okullarında "Katılmıyorum" seçenekleri toplamda %56 ile daha yoğun olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bu durumun sebebi; kamu okullarında iş güvencesinin daha fazla olması nedeniyle görüşlerini daha rahat açıklayabilmeleri, özel sektörde çalışan öğretmenlerin çatışmaları görmezlikten geldiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 35. Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 8 Çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışmaya neden olan ilişkilerin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	5	26	30	10	4	75
	Yüzde	6,67%	34,67%	40,00%	13,33%	5,33%	100,00%
özel	Frekans	1	23	23	17	3	67
	Yüzde	1,49%	34,33%	34,33%	25,37%	4,48%	100,00%
Toplam	T.Frekans	6	49	53	27	7	142
	T. Yüzde	4,08%	34,50%	37,16%	19,35%	4,91%	100,00%

Tabloya baktığımızda % 4,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", % 19,3'ü "Katılmıyorum", % 37,1'i "Kararsızım", % 34,5'i "Katılıyorum" ve % 4,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçeneğini topladığımızda %38,5 olduğu görülmektedir. Kararsızların oranında % 37,1 olması ve Katılıyorum seçeneğini işaretleyenlere yakın bi oranda çıkması nedeniyle çatışmayı azaltma teknikleri arasında gösterilen "**örgütsel ilişkilerin değiştirilmesi**" tekniğinin yoğun olarak kullanılmadığı söylenebilir. Belkide kararsızların oranın çok olması soruyu anlamadan cevap verdiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 36. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Yerlerinin Değiştirilmesi Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 9 Çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	3	9	22	34	7	75
	Yüzde	4,00%	12,00%	29,33%	45,33%	9,33%	100,00%
özel	Frekans	4	17	22	21	3	67
	Yüzde	5,97%	25,37%	32,84%	31,34%	4,48%	100,00%
Toplam	T.Frekans	7	26	44	55	10	142
	T. Yüzde	4,99%	18,69%	31,08%	38,34%	6,91%	100,00%

Tabloya baktığımızda % 6,91'i "Kesinlikle Katılmıyorum", % 38,3'ü "Katılmıyorum", % 31,1'i "Kararsızım", % 18,6'sı "Katılıyorum" ve % 4,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" seçeneğini topladığımızda %45,2 olduğu görülmektedir. Bu nedenle kuramsal kısımda da belirttiğimiz çatışma çözümlene tekniklerinden "**çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme**" yönteminin geçerli olmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Kamu okullarında katılımcıların toplam % 54,6'sı "Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemelerinden anlaşıldığı üzere özel okullara göre bu yöntemi daha çok benimsemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 37. Arabulucu Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 10 Çatışmalar güvenilir birinin olaya müdahale etmesi ile çözümlenmektedir.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	5	30	23	13	4	75
	Yüzde	6,67%	40,00%	30,67%	17,33%	5,33%	100,00%
özel	Frekans	3	33	12	18	1	67
	Yüzde	4,48%	49,25%	17,91%	26,87%	1,49%	100,00%
Toplam	T.Frekans	8	63	35	31	5	142
	T. Yüzde	5,57%	44,63%	24,29%	22,10%	3,41%	100,00%

Tabloya baktığımızda “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin yoğunluğu % 50,1 olduğu görülmektedir. “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin %25,5 de kaldığı görülmektedir. Oranlara bakıldığında “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu daha yüksektir ve hatta özel okullarda biraz daha fazladır. Bu nedenle kamu ve özel okullarda çatışmaların çözümünde kuramsal bölümde de belirttiğimiz gibi “**üçüncü bir tarafın yargısı (arabuluculuk)**” tekniğinin uygulandığı görülmektedir.

Tablo 38. Rekabetten Kaçınma Stratejisinin Tespitine Yönelik Frekans Tablosu

Soru 11 Öğretmenler arasındaki rekabetin azaltılması çatışmaların çözümlenmesine yarar sağlamaktadır.							Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
kamu	Frekans	16	29	9	14	7	75
	Yüzde	21,33%	38,67%	12,00%	18,67%	9,33%	100,00%
özel	Frekans	11	33	10	12	1	67
	Yüzde	16,42%	49,25%	14,93%	17,91%	1,49%	100,00%
Toplam	T.Frekans	27	62	19	26	8	142
	T. Yüzde	18,88%	43,96%	13,46%	18,29%	5,41%	100,00%

Tabloya baktığımızda “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin yoğunluğu % 62,8 olduğu görülmektedir. “Katılmıyorum” ve

“Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin %23,6 da kaldığı görülmektedir. Oranlara bakıldığında “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle kamu ve özel okullarda çatışmaların çözümünde kuramsal bölümde de belirttiğimiz çatışmaları azaltma teknikleri arasında “**rekabetten kaçınma**” tekniğinin kamu okullarında yoğun olarak kullanıldığını söyleyebiliriz. Söz konusu oranın özel okullarda %65,6 olmasından da bu okullarda daha rekabetçi bir ortam olduğunu söyleyebiliriz.

4.5.4. Demografik Göstergelerle Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Chi-square (Ki-kare) Testleri

Tablo 39. Çatışmaların Nedenleri ile Demografik Göstergeler Tablosu

Okullarda Çatışmaların Nedenleri	Demografik Göstergeler ile ilgili chi-square Testi Sonuçları				
	Cinsiyet	Medeni Hal	Yaş	Okulda Çalışma Süresi	Unvan
İç çatışma	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Bireyler Arası Çatışmalar	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Araç Ve Gereçlerin Ortak Kullanımı	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Öğretmenlerin Algılama Farklılıkları	P < 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
İletişim Eksikliği	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P < 0,05	P > 0,05
Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P < 0,05
İletişim Eksikliği	P > 0,05	P > 0,05	P < 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Öğretmenler Arasındaki Yaş Farkı	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Çıkar Farklılıkları	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Teknolojik Değişimler	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
İşçi İşveren Kutuplaşması	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Denetim Biçimi	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Örgüt İçi Güç Mücadeleler	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Örgütün Büyüklüğü	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Statü Farklılıkları	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05

Tabloya baktığımızda chi-square testi sonucuna göre; okullardaki öğretmenlerin çatışma nedenlerinden biri olarak belirttiği “**Öğretmenlerin Algılama Farklılıkları**” ile “**cinsiyet**” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen verilere göre; [$X^2(16)=41.460$, $p= .000$]. $P < 0,05$ olduğundan “**Öğretmenlerin Algılama Farklılıkları**” ile “**cinsiyet**” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 40. Algılama Farklılıkları ile Cinsiyet Chi-Square Tablosu

Cinsiyet	Algılama Farklılıkları					Toplam	
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		K.Katılmıyorum
erkek	Frekans	12	20	8	12	7	59
	Yüzde	20,34%	33,90%	13,56%	20,34%	11,86%	100,00%
bayan	Frekans	22	37	10	11	3	83
	Yüzde	26,51%	44,58%	12,05%	13,25%	3,61%	100,00%
Toplam	T.Frekans	34	57	18	23	10	142
	T. Yüzde	23,42%	39,24%	12,80%	16,80%	7,74%	100,00%

Çatışma sebeplerini bulmaya yönelik sorduğumuz “**Öğretmenlerin algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır**” sorusuna verilen cevapların cinsiyete göre dağılımı tablodaki gibidir. Buna göre erkeklerin %54,2 si evet derken , bayanların %71,1'i evet cevabı vermişlerdir. Bayanların %17'lik gibi bir farkla evet cevabı vermelerinden **bayan öğretmenler algılama farklılıklarını** erkeklere göre daha çok çatışma sebebi gördüklerini söyleyebiliriz. $P < 0,05$ değerini bayanlar için anlamlı derecede olduğunu söyleyebiliriz.

Çatışma nedeni olarak görülen “**İletişim Eksikliği**” ile “**Çalışma Süresi**” arasında anlamlı bir ilişki olduğu da gözlenmiştir. Veriler; [$X^2(16)=37.691$, $p=.002$]. $P < 0,05$ olarak chi-square testi sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 41. İletişim Eksikliği ile Çalışma Süreleri Chi-Square Tablosu

Çalışma Süresi	İletişim Eksikliği						Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
0-5 yıl	Frekans	11	16	8	8	4	47
	Yüzde	23,40%	34,04%	17,02%	17,02%	8,51%	100,00%
6-10 yıl	Frekans	4	9	8	5	0	26
	Yüzde	15,38%	34,62%	30,77%	19,23%	0,00%	100,00%
11-15 yıl	T.Frekans	3	7	6	4	1	21
	T. Yüzde	14,29%	33,33%	28,57%	19,05%	4,76%	100,00%
16 üzeri	Frekans	12	20	8	5	3	48
	Yüzde	25,00%	41,67%	16,67%	10,42%	6,25%	100,00%
Toplam	Frekans	30	52	30	22	8	142
	Yüzde	21,13%	36,62%	21,13%	15,49%	5,63%	100,00%

Yine çatışma sebeplerini bulmaya yönelik sorduğumuz “**İletişim Eksikliği Nedeni İle Çatışmalar Yaşanmaktadır**” sorusuna verilen cevapların çalışma sürelerine göre dağılımı tablodaki gibidir. Buna göre 0-5 yıl arası çalışanların %57,4’ü , 6-10 yıl arası çalışanların %50’si , 11-15 yıl arası çalışanların %47,5’i ve 16 yıl üzeri çalışanların %66,7’si evet cevabı vermişlerdir.Yani anlamlı ilişkinin 16 yıl ve üzeri çalışan tecrübeli yaş olarak büyük öğretmenlerin benimsediği çatışma nedeni olduğunu söyleyebiliriz.

Bir diğer çatışma nedeni olan “**Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi**” ile “**ünvan**” arasında anlamlı bir ilişki olduğu da gözlenmiştir. [$X^2(16)=38.541$, $p=.004$]. $P < 0,05$ olarak chi-square testi sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 42. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirtilmemesi ile Ünvan Chi-Square Tablosu

Ünvan	Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirtilmemesi						Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
Branş	Frekans	8	9	12	15	3	47
	Yüzde	17,02%	19,15%	25,53%	31,91%	6,38%	100,00%
Sınıf	Frekans	28	39	13	11	4	95
	Yüzde	29,47%	41,05%	13,68%	11,58%	4,21%	100,00%
Toplam	T.Frekans	36	48	25	26	7	142
	T. Yüzde	23,25%	30,10%	19,61%	21,75%	5,30%	100,00%

Çatışma sebeplerini bulmaya yönelik sorduğumuz “**yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır**” sorusuna verilen cevapların ünvana göre dağılımı tablodaki gibidir. Buna göre brans öğretmenlerinin %26,2’si , sınıf öğretmenlerinin ise %70,5’i evet cevabı vermişlerdir. Anlamlı ilişkinin sınıf öğretmenleri tarafından benimsendiğini , çatışma sebebi olarak bu grubun daha çok sahiplenildiğini söyleyebiliriz.

Son olarak da çatışma nedenlerinden “**İletişim Eksikliği**” ile “**yaş**” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış, elde edilen verilere göre; [$X^2(16)=38.460$, $p= .002$]. $P < 0,05$ olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu da gözlenmiştir.

Tablo 43. İletişim Eksikliği ile Yaş Chi-Square Tablosu

Yaş	İletişim Eksikliği						Toplam
		K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum	
24 den az	Frekans	0	2	2	1	1	6
	Yüzde	0,00%	33,33%	33,33%	16,67%	16,67%	100,00%
25-40 arası	Frekans	21	32	8	15	12	88
	Yüzde	23,86%	36,36%	9,09%	17,05%	13,64%	100,00%
41-60 arası	T.Frekans	13	18	3	9	3	46
	T. Yüzde	28,26%	39,13%	6,52%	19,57%	6,52%	100,00%
61 üzeri	Frekans	0	1	1	0	0	2
	Yüzde	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Toplam	Frekans	36	53	12	25	16	142
	Yüzde	25,35%	37,32%	8,45%	17,61%	11,27%	100,00%

Yukarda “İletişim Eksikliği Nedeni İle Çatışmalar Yaşanmaktadır” sorusuna verilen cevapların yaşa göre dağılımı tablodaki gibidir. Buna göre yaşı 24 den az olanlar %33,3’si , 25-40 yaş arası olanların %57,2’si , 41-60 yaş arası olanların %67,3’ü ve 61 yaş üzeri olanların %50’si evet cevabı vermişlerdir.İletişim eksikliğini çatışma sebebi olarak orta yaş öğretmenler tarafından daha çok benimsendiğini söyleyebiliriz. Frekans değerleri olarak baktığımızda toplam 142 öğretmenin 88 tanesi çatışma sebebi olarak kabul ettiklerini desteklemektedir.

Bu tabloda diğer çatışma nedenleri ile demografik göstergeler arasında anlamlı başka bir ilişki gözlenmemiştir.

4.5.5 Demografik Göstergelerle Çatışmaların Çözümüne İlişkin chi-square Testleri

Tablo 44. Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Tekniklerle Demografik Göstergeler Tablosu

Okullarda Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Teknikler	Demografik Göstergeler ile ilgili chi - square (X2) Testi Sonuçları				
	Cinsiyet	Medeni Hal	Yaş	Okulda Çalışma Süresi	Unvan
Uzlaşma	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Uyma	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Problem Çözmenin	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Güç Ve Otorite Kullanma	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Çoğunluk Oyu	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Kaçınma Ve Bağlanmama	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Arabuluculuk	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05	P > 0,05
Rekabetten Kaçınma	P > 0,05	P > 0,05	P < 0,05	P > 0,05	P > 0,05

Tabloyu incelediğimizde, çatışmanın çözümüne yönelik başvurulan yöntemlerinden “**Rekabetten Kaçma**” ile “**yaş**” arasında anlamlı bir ilişki olduğu da gözlemlenmiştir. [$X^2(16)=36.780$, $p=.001$]. $P < 0,05$ olarak chi-square testi sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 45. Rekabetten Kaçma ile Yaş Chi-Square Tablosu

Yaş	Rekabetten Kaçma					Toplam	
	K.Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	K.Katılmıyorum		
24 den az	Frekans	2	3	0	1	0	6
	Yüzde	33,33%	50,00%	0,00%	16,67%	0,00%	100,00%
25-40 arası	Frekans	23	28	10	14	13	88
	Yüzde	26,14%	31,82%	11,36%	15,91%	14,77%	100,00%
41-60 arası	T.Frekans	11	17	6	10	2	46
	T. Yüzde	23,91%	36,96%	13,04%	21,74%	4,35%	100,00%
61 üzeri	Frekans	0	1	0	1	0	2
	Yüzde	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	100,00%
Toplam	Frekans	36	49	16	26	15	142
	Yüzde	25,35%	34,51%	11,27%	18,31%	10,56%	100,00%

Tabloya baktığımızda “**Öğretmenler arasındaki rekabetin azaltılması çatışmaların çözülmesine yarar sağlamaktadır**” sorusuna verilen cevapların yaşa göre dağılımı tablodaki gibidir. Buna göre yaşı 24 den az olanlar %83,3’si , 25-40 yaş arası olanların %58’ i , 41-60 yaş arası olanların %60,3’ü ve 61 yaş üzeri olanların %50’si evet cevabı vermişlerdir. Rekabetin azaltılması çatışmanın ortadan kaldırılmasında genç öğretmenler tarafından daha çok benimsendiğini söyleyebiliriz. Özellikle de 25-40 arasında olanların 88 öğretmen den 51 tanesinin benimsemesi hipotezimizin geçerliliğini ispatlamaktadır.

Diğer tüm çözüm yöntemleri ile “cinsiyet, medeni, yaş, çalışma süresi ve ünvan” demografik göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı kontrol edilerek (Tablo 44) sunulmuştur. Hepsinde $P > 0,05$ olduğundan öğretmenlerin demografik göstergelerle ile çatışma çözümü teknikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.6. GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Öğretmenlere uygulanan anketin güvenilirliği için denetim amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin çatışmaların kaynakları kısmında 17 ifade bulunmaktadır. Bu bölüme yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik

katsayısı (**cronbach alfa**) 0,872 saptanmıştır. (Tablo 46) Anketin çatışmaların çözüm stratejileri kısmına yapılan 11 ifadenin güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayısı (**cronbach alfa**) 0,788 saptanmıştır.(Tablo 47) Anketin tamamına yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı (**cronbach alfa**) 0,821 olarak tespit edilmiştir.(Tablo 48) Cronbach Alfa Değeri (1.00)'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir. Bu sonuçlara göre güvenilirlik testi ile ankete verilen cevaplar arasında bir kararlılık olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, anketin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğünü dile getirebiliriz.

Tablo 46. Çatışma Kaynakları İle Cronbach Alfa Tablosu

Cronbach Alfa	Çatışma Kaynakları
0,872	17

Tablo 47. Çatışmanın Çözüm Stratejileri İle Cronbach Alfa Tablosu

Cronbach Alfa	Çatışma Çözümü
0,788	11

Tablo 47. Çatışmanın Kaynakları ve Çözüm Stratejileri Birlikte Cronbach Alfa Tablosu

Cronbach Alfa	Toplam İfade
0,821	28

Özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan anketin geçerliliğini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Birinci boyutun varyansı % 26,18 ve ikinci boyutun varyansı ise % 13,57 olarak tespit edilmiştir. 1. Varyans 2. varyansın iki katı olduğu saptanmıştır. Bu da anketin 2 boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu durumda davranış ölçümüne ilişkin yapılan çalışma için anketin geçerliliği uygun görülmüştür.

4.7. CHI-SQUARE (Kİ-KARE) TESPİTLERİ

Alt hipotezlerin çatışmanın sebepleri ile chi-square (ki-kare) testinin sonuçları aşağıdaki gibi çıkmıştır.

Çatışma sebebi olarak belirlenen 17 ifade ile demografik gösterge olan 5 ifadenin (17x5) chi-square testleri yapılmış bunlardan sadece 4 tanesinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Algılama farklılıklarını bayan öğretmenlerin erkeklere göre daha çok çatışma sebebi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Buradan hareketle alt hipotez kabul edilmiştir. Yani bayan öğretmenler algılama farklılıklarından çıkan çatışmaların oluşmasında erkek öğretmenlere göre daha çok benimsemektedirler.

İletişim Eksikliği ile Çalışma Süreleri kıyaslandığında anlamlı ilişkinin **16 yıl** ve üzeri çalışan tecrübeli öğretmenlerin çatışma nedeni olarak benimsendiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle alt hipotezimiz reddedilmiştir. Yani genç öğretmenler iletişim eksikliğinden dolayı çatışmanın oluşmasında yaşlı öğretmenlere göre az duyarlıdır.

Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasının ünvanla olan anlamlı ilişkisinin **sınıf öğretmenleri** tarafından benimsendiği anlaşılmaktadır. Buradan da alt hipotezimizin kabul edildiği ortaya çıkmaktadır. Yani sınıf öğretmenleri yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından doğan çatışmaların meydana gelmesinde branş öğretmenlerine göre daha çok etkilidirler. Sınıf öğretmenlerinin çoğunun bayan olması da bu tezimizi doğrulamaktadır.

Alt hipotezlerimizin çatışmanın çözümü ile chi-square (ki-kare) testinin sonuçları aşağıdaki gibi çıkmıştır

Çatışma çözümü olarak belirlenen 11 ifade ile demografik gösterge olan 5 ifadenin (11x5) sadece 1 tanesinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Rekabetten Kaçma ile Yaş arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre yaş 24 den az olanlar rekabetin azaltılmasını diğer bir ifadeyle rekabetin var olduğunu bunu idarecilerin azaltması gerektiğini belirtmektedirler. İkinci husus ise 25-40 yaş arası olanlarda aynı görüştedirler. Buradan da alt hipotezimizin kabul edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kısaca genç bireylerin rekabetten kaçınmayı çatışmanın çözümü olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

4.8. SONUÇ

Sonuç olarak, hem kamu hem de özel okullarında çalışan öğretmenlerin çok büyük bir kısmı işini severek yapmakta ve başka bir alanda çalışmayı düşünmemektedir. Ayrıca kamu ve devlet okullarında çalışan öğretmenler kendilerini bir takımın oyuncusu olarak görmektedir.

Öğretmenler “**Statü Farklılığı**”nı özel okullarda çatışma kaynağı olarak görmemektedir. Kamu okullarında bu oran daha yoğun şekilde reddedilmektedir. Kamu okullarında “**astlarla üstlerin farklı düşünceleri**” nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların yoğun bir çatışma nedeni olarak tespit edilmesine karşın özel okullarda daha yoğun olarak çatışma nedeni görüldüğü sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Kamu okulları ve kolejler büyük bir organizasyon olarak farklı kültür, değer ve tutumlara sahip bireyleri bir arada toplaması nedeniyle farklı algılara açık olmaktadır. Bundan dolayı hem kolej hem de kamu okullarında “**algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların**” yoğun olarak yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca “**Algılama Farklılıkları**” ile “**cinsiyet**” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okullarda “**yetki ve sorumlukların açıkça belirlenmemiş olması**” nedeniyle de çatışmalar yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Oranların birbirine yakın çıkması bu çatışmaların demografik göstergelerden unvan ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu da saptanmıştır.

Hem kolej hem de kamuda “**iletişim eksikliği**” bir çatışma nedeni olarak görülmektedir. Bu oran her iki farklı kurumda da eşit şekilde yer almaktadır. Ayrıca “**çalışma süresi**” ve “**yaş**” arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Okullarda bazı “**idarecilerin yönetim tarzları ile öğretmenlerin bekledikleri yönetim tarzları arasındaki farklılıklar**” hem kolej hem de kamuda önemli bir çatışma nedeni olarak görülmektedir.

Okullarda her organizasyonda olduğu gibi amaçlarla ilintili olarak “**çıkar farklılıklardan**” kaynaklanan çatışmalar da yaşanmaktadır. Özellikle bu çatışmaların, kamuda daha yoğun yaşandığı tespit edilmiştir.

Kamuda “**teknolojik değişimlerden dolayı algılama farklılıkları**” yaşanması daha yoğun hissedilmektedir. Söz konusu oranın özel okullarda daha az çıktığı tespit edilmiştir. Kolejlerin teknolojiden daha etkin biçimde yararlandıkları tespit edilmiştir.

Kamu ve özel okullarda çatışma nedenlerinden olan “**örgüt içi güç mücadelesi**” yaşanmadığı, oranların birbirine yakın değerlerde olduğu tespit edilmiştir.

Kamuda çatışma yaşanmasına neden olan bir başka önemli unsurun “**denetim biçimi**” olduğu tespit edilmiştir. Oranların birbirine yakın değerlerde çıkması, çalışanların rahat hareket etmesinin engellendiği sonucu çıkmaktadır.

Örgütün büyüklüğünden kaynaklanan çatışmaların kamuda ve özel okullarda birbirine çok yakın değerlerde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Yine likert değerlerinde birbirine yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle “**örgütün büyüklüğünden**” kaynaklanan çatışmaların yaşanmadığı kanaatine varılmıştır. Organizasyonlarda çalışan bireylerin büyük bir çoğunluğu, güç alanlarını artırarak, kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu hemen hemen bütün organizasyonlarda gözlenebilen bir durumdur.

Literatürde önemli bir çatışma kaynağı olarak ifade edilen “**amaç farklılıkları**” nedeniyle de kamu ve özel okullardaki öğretmenlerin önemli bir kısmı çatışma yaşandığı görüşünü ifade etmişlerdir.

Kamuda çatışmaların çözümünde “**uzlaşma**” yoluna başvurulduğu, kolejlerde bu yolun daha çok tercih edildiği görülmüştür. Bu durum daha önceden söz edildiği gibi kamuda çalışanlar arasında daha fazla rekabet olduğunu göstermektedir.

Kamu ve özel okullarda çatışmaların çözümünde başvurulan bir diğer strateji “**uyma**” tekniğinin kullanılmadığı yani tarafların geri adım atmadığını göstermektedir.

Her iki okul çeşidinde de çatışmaların çözümünde “**çatışma kaynağının ortadan kaldırılması**” ile çatışma çözümü de oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.

Çatışma çözüm yöntemlerinden en etkili olan ve soruların kaynağına inen yol “**problem çözme**” tekniğidir. Problem çözme ile çatışmaların tekrar tekrar gündeme gelmesi ihtimali zayıflar ve organizasyonda daha açık-şeffaf bir ortamın yaratılması sağlanır. Ulaşılan verilerde hem kamu hem de kolejlerde “problem çözme” tekniğinin yoğun olarak uygulandığını göstermiştir.

Çatışmaların çözümünde kullanılan bir yol olan ancak sorunların kaynağına inilmesini erteleyen teknik “**çoğunluk oyu**” dur. Veri sonuçlarına göre de hem kolej hem de kamuda bu tekniğin kullanıldığı, kamuda daha yoğun kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Çatışmadan korunma ve azaltma tekniklerinden “**kaçınma bağlanmama**” stratejisi yoğun olarak kullanılmadığı, özellikle kamuda daha yoğun hissedilmektedir. Yine birbirine yakın oranlarda çıkan “**örgütsel ilişkilerin değiştirilmesi**” ve “**çalışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi**” tekniklerinin çatışma çözme tekniği olarak kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bu durum hem kamu hem de kolejlerde aynı şekilde tezahür etmektedir.

“**Arbuluculuk**” tekniğinin oranların yakın değerlerde çıkması nedeniyle hem kolej hem de kamu okullarında uygulandığı ve her iki kurumdada bemimsendiği sonucuna varılmıştır.

Uygulamada çatışmaları çözmeye başvurulan son teknik olan “**rekabetten**

kaçınma” ile çatışmanın azaltılmasının kamuda yoğun uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kolejlerde daha yoğun olmasından rekabetçi ortamın olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca “**yaş**” ile de anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kolej ve devlet okullarında veri toplamak amacıyla uygulanan anket sonuçlarına göre yapılan tüm bu değerlendirmeler sonucunda çatışma nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yollarının bilimsel literatüre anlamlı girdiler sunacağı düşüncesiyle çalışma tamamlanmıştır.

Günümüzün karmaşıklaşan organizasyon yapıları içinde, çalışanların, görevlerini yerine getirirken çok farklı kişilik, tutum ve görüşe sahip bireylerin bir arada faaliyet göstermesi nedeniyle iyi ilişkiler geliştirmesi ve sürdürmesi bir zorunluluk haline almıştır. Çatışma insan doğasında var olan bir olgudur; farklı kişilerin bir araya geldiği her ortamda zaman zaman çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Bu durum kabullenilip ona uygun hareket tarzları geliştirilmelidir.

Organizasyonların faaliyetlerini etkin bir şekilde ve aksamadan gerçekleştirebilmesi için, ortamdaki çatışmaların doğru olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca kişilerin işlerini daha huzurlu ve mutlu bir şekilde yapmaları için işyerlerinde yoğun bir çatışma olmaması gereklidir. Çünkü yoğun olarak hissedilen bir çatışma kişiler üzerinde gerginlik, sıkıntı ve hatta düşmanca duygulara sebep olabilmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal kısmında; örgütlerde çatışma kavramı ele alınarak, kuramsal literatüre dayanarak oluşturulan “çatışma nedenleri” ve “çatışmaların çözümünde başvurulan yönetim yolları” irdelenmiştir. Yapılan literatür taramasında pek çok işletmede “çatışma” konusuna ilişkin incelemelerle karşılaşmıştır. Bu nedenle çatışmanın çok fazla incelenmediği farklı bir örgüt yapısı olması açısından ve çalışanlarının yüksek eğitilmiş ve bilinçli bireylerden oluştuğu okullarda “çatışma var mıdır?” sorusuna bir yanıt bulmak ve varsa çatışmanın nasıl yönetildiğini görmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Gerek devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, gerekse özel okullarda çalışan öğretmenlerin araştırmanın sonuçlarına göre hemen hemen aynı tepkiyi verdikleri gözlemlenmiştir. Araştırmada iki farklı yapıdaki okullarda, sorulara benzer cevaplar verildiği gözlemlenmiştir.

Okullarda meydana gelen çatışmalar çoğunlukla olumlu neticelenmiş gibi olsa da olumsuz neticelenen veya çözümsüz kalan çatışma sayısı da küçümsenmeyecek bir orandadır. Çatışmaların olumsuz sonuçlanmasını etkileyen iç ve dış sebeplerin bulunmasında okul idarecilerinin daha hassas bir tutum içinde olması gerekmektedir.

Öğretmenlerin çatışma sonuçlarına karşı tutumlarını daha pozitif kılmak için okul idarecilerinin, çatışmaların çözüm esnasında yada karar verme sürecinde, çatışan taraflar nezninde yapılması daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Okul idarecilerinin çatışmanın yönetiminde uzlaşma ve işbirliğine dayalı çatışma yönetimi tarzlarını tercih ettikleri araştırma sonuçları gösterse de, bazı öğretmenlerin çatışma neticelerine çoğu zaman olumsuz baktığı yönündeki görüşler, esasen çatışmaların iyi idare edilemediğinin de bir göstergesidir. Bundan dolayı, okul idarecileri kadar öğretmenlerin de çatışma yönetimi alanında hizmet içi eğitimler almaları sağlanmalıdır. Özellikle idarecilerin bazılarının kendi çatışma yönetimi tarzını beğenmemeleri, çatışma yönetimi alanında duyulan ihtiyacı da gözler önüne sermektedir. Terorik bilgilerle beraber, örnek olayların analiz edildiği, yorumlandığı kanıtlara dayalı problem çözme tarzlarını ön planda tutan yetiştirme programlarının olduğu hizmet içi eğitimler gerçekleştirilmelidir.

Okul idarecilerinin çatışmanın idaresinde önemli bir husus da, okul kültürüdür. İdareciler çatışma yönetiminde örgütün kültürel yapısından da anlaşılacağı üzere ve kanunlar yönetmelikler hekes tarafından bilindiği için çözüm yollarını oluştururken maksimum derecede objektif davranmalıdırlar. Subjektif davranmaları halinde herkese açık olan yönetmelikler ve kanunlardan dolayı kendilerininde bi üst makama ifade vereceklerini göz ardı etmemmelidirler. Aksi halde zorlayarak çözüm bulunacağını zanneden örgüt kültürlerinin değiştirilebilmesi için, okul idarecilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Etkili liderlik yöntemleri ile idareciler örgütün daha demokratik yönde gelişmesini sağlayabilirler.

Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha hassas yapıda olmalarından dolayı algılama farklılıklarında doğal olarak farklıdır. Bu farklılık göz önüne alınarak çatışmalar hassasiyetle ele alınmalıdır.

Çalışma süreleri artıkça yaş da artmaktadır. Daha tecrübeli ve yaşça büyük öğretmenlerin iletişim eksikliklerinden dolayı yaşadıkları çatışmaları aşmaları için teknolojik imkanlar sonuna kadar kullanılıp, gerekirse onlar için özel görevli tahsis edilip iletişim kanallarını daha aktif kullanmaları sağlanmalıdır.

Çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin oranı %66'dır ve bu öğretmenlerin çoğunu bayanlar oluşturmaktadır. Bayanlar işlerinde daha hassas ve titiz davrandıkları için yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmesine son derece özen gösterilmelidir. Mümkünse hassas sorumluluk gerektiren görevler bayan öğretmenlere verilmelidir.

Çatışmaların çözümüne ilişkin özellikle genç öğretmenler rekabetten

kaçmak istemektedirler. İdareciler kıran kırana rekabet yaratacak durumlardan sakınmalıdırlar. Optimum seviyede işlevsel olan çatışmaları da ödüllendirme yöntemiyle teşvik etmelidirler. Genç beyinlerden maksimum verim elde etmek için gayret göstermelidirler.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADLER Nancy, *International Dimensions Of Organizational Behavior* Thomson Learning,Canada,2002
- AKAT İlter, BUDAK Gönül, *İşletme Yönetimi*. (4. Baskı). Barış Yayınları,İzmir, 2002
- ASUKANUTLU Tuncay ve SAFKAN Barış, *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*, 2007
- BAKAN İsmail, *Dış Ticarete İletişim, Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar* , Gazi Kitabevi Ankara,2004
- BARUTÇUGİL İsmet, *Performans Yönetimi* , Kariyer Yayıncılık ,İstanbul, 2002
- BAŞARAN İbrahim *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Bilim Kitap Kırtasiye, Ankara, 2000
- BAYSAL Can ve TEKARSLAN Erdal ,*İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım,İstanbul,1996
- BOBBİT Mcnaul, *J.Organizational Behaviour; Understanding and Prediction* Prentice Hall. Englewood Cliffs ,1974
- BORISOF Deborah, *Conflict Management*. (Second Edition). Allyn and Bacon: Boston,1998.
- BRIEF, A.Diversity At Work. Cambridge: Cambridge University Press, 2008
- BUMİN Birol, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara,1990
- BURSALIOĞLU Ziya, *Okul yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2002
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı),Siyasal Kitabevi, Ankara,2005
- CROSS Gary, JULIA James, Darrell Beck, *Conflict and Human Interaction*, Kendall Hunt, 1979.
- CÜCELOĞLU Doğan , *İnsan ve Davranışı*. (14. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005
- DEAN Tjosvold, *The Conflict: Positive Organization*, Praeger Publishers, New York, 1991
- DEMİRCİ Yıldırım, *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri* , Sakarya ,2002
- DİNÇER Ömer , *İşletme Yönetimi* (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım ,İstanbul, 1996
- DUBRIN, A. J. *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice-Hall-USA,1994

EISENHARD T.ve Schoonhoven, *Organizational Growth and Administrative Science*, Quarterly ,1990

ELMA Cevat , *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1998

ERDOĞAN İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, İstanbul,1999, Yayın no:5

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001

ERTÜRK Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000

FAYOL Henry, *Administration Industrielle Et Generale*enkara,Librarty,Paris,1949

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Alfa Yayın, İstanbul,1999

FITZPATRIC R. ,*A Literature Review Exploring Values Alignment*, Canada, 2007

FRANSİS, D. ,*Effective Problem Solving* Routledge,London,1990

GANNON J., *Organizational Behavior, A Managerial and Organizational Perspective* (First Edition) Little, Brown and Company Boston,1979

GERZON M.,*Çatışmalı Ortamlarda Liderlik: Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor* (Çev.Ahmet Kardam),Mess Yayınları,İstanbul,2006

GIBSON James vd. *Organizations, Behavior, Structure and Processess*, Business Publications,1979

GÜLLÜOĞLU Özlem, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013

GREEN C., *Leader Member Exchange And The Use Of Moderating Conflict Management Styles*. USA, International Journal of Conflict Management,2008

HAMMOLD L. , *An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences*,Nova Southeastern University,1999

HAMPTON D.,*Organizational Behavior and The Practice of Management* Scott ,London,1987

HARTEL E. and ZEBRE W., *Emotions In Organizational Behavior*, Lawrance Erlbaum,New Jersey, 2005

İPEK Cemalettin ,*Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları*, Anı Yayıncılık, Ankara,2000

JONES Gary, *Organizational Theory*, Prentice-Hall. (Third Edition), New Jersey, 2001

- KARİP Emin , *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003
- KATZ Daniel and KAHN Robert ,*Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Doğan Basımevi, Ankara,1977
- KILIÇ Mehmet, (Editör: Salih Güney) *Yönetim ve Organizasyon Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2007
- KILINÇ Tanıl, *Örgütlerde Çatışma*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1975
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003
- KOÇEL Tanıl, *İşletme Yöneticiliği: Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım İstanbul,1993,
- LUTHANS Fred,*Organizational Behaviour*. McGraw Hill Book Company,New York, 1981
- MA LEE Yu and K. Ten ,*Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships* ,international Journal of Conflict Management,Canada,2008
- MHEHE Eric, *Clearinghouse Educational Management*, The Role the School Administrator, 1997
- MİLLER Hitt, *Organizational Behavior, A Strategic Approach*. (Second), Jefferson City, 2009
- PEKER Ömer ve AYTÜRK Nihat, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara,2000
- PIERR, *Organization Theory: Structure, Design And Application*,New Jersey, 1990
- RAHİM Afzalur , *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, Academy of Management Journal, 1983
- RAHİM Afzalur, *A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries*, The International Journal of Organizational Analysis, 2002
- RANDOLPH W., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Illinois, 1985
- ROBINS Pierre, *Concepts,Controversies and Applications*, New Jersey ,1998
- SİLAH Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2005
- SOLMUŞ Tarık, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*(1.Baskı),Beta Basım,İstanbul,2004
- SÖKMEN Alptekin ve YAZICIOĞLU İrfan, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , 2005
- STONER J. and Freeman, E. *Management* Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey,1989

ŞİMŞEK Şerif ,*Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi*, Atatürk Ün. İşletme Dergisi, say:1,1987

TAYLOR Coder, *Department of Architecture*, Chicago, 1913

TİDWELL, C., *A Critical Assessment Of Conflict Resolution*. A Cassell Imprint, London,1998

TOKAT Bülent, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bil. Dergisi*, Sayı 1,1999

TORTOP Nuri ve AYTAÇ Burhan ,*Yönetim Bilimi*. (3. Baskı),Yargı Yayınevi, Ankara, 1999

TÜRKEKEL Asuman ,*Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000

URWICK Gulick , *Papers on the Science of Administration*,New York,1937

YILDIRIM Ali , ŞİMŞEK Hasan ,*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006

İNTERNET KAYNAKLARI

COŞKUN Meral “*Organizasyonlarda Güç Mücadeleleri ve Çatışma*”,
<http://www.hrturkiye.comindex.php/organizasyonlarda-guc-mucadeleleri-ve-catisma/>
(Erişim Tarihi:20.03.2016).

KILINÇ Tanıl, ‘Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri’
(><http://www.tanilkilinc.com/makaleler>>). (Erişim Tarihi:02.03.2016)

ŞAHİN Ali , Tufan Emni, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastana Örgütlerinde Bir Uygulama”,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler> (Erişim Tarihi:10.02.2016)

TAŞTAN Seçil , *Çatışma ve Çatışma Yönetimi*,<<http://www.humanresourcesfocus.com/catisma.asp>>(Erişim Tarihi :20.01.2016)

TC İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Üniversitenizin 130601290 numaralı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez konum olan " İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KOLEJ VE MEB OKULLARININ KARŞILAŞTIRILMASI : AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ " için anket çalışmasını aşağıdaki okullarda yapmak istemekteyim.

Gereğinin yapılmasını arz ederim.

25/02/2016

Kahraman ÇAĞIRTEKİN

Okullar :

Abdulkadir Uztürk İ.Ö.O.

Ambarlı İ.Ö.O.

Alsancak İ.Ö.O.

Cumhuriyet İ.Ö.O.

Cihangir İ.Ö.O.

Özel Avcılar Doğa İ.Ö.O.

Özel Avcılar Fatih İ.Ö.O.

Özel Sultan-Fatih İ.Ö.O.

Özel Eğitim ve Yaşam İ.Ö.O.

Özel FMV Isparta Işık İ.Ö.O.

AVCILAR MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

İstanbul Gelişim Üniverssinin 130601290 numaralı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez konum olan " İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ ARASINDAKİ ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KOLEJ VE MEB OKULLARININ KARŞILAŞTIRILMASI : AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ " için anket çalışmasını aşağıdaki okullarda yapmak istemekteyim.

Gereğinin yapılmasını arz ederim.

25/02/2016

Kahraman ÇAĞIRTEKİN

Okullar :

Abdulkadir Uztürk İ.Ö.O.

Ambarlı İ.Ö.O.

Alsancak İ.Ö.O.

Cumhuriyet İ.Ö.O.

Cihangir İ.Ö.O.

Özel Avcılar Doğa İ.Ö.O.

Özel Avcılar Fatih İ.Ö.O.

Özel Sultan-Fatih İ.Ö.O.

Özel Eğitim ve Yaşam İ.Ö.O.

Özel FMV Isparta Işık İ.Ö.O.

EK-C



T.C.
AVCILAR KAYMAKAMLIĞI
İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
(279038)

Sayı : 93276723-730.08.03-E.3663056
Konu: Dilekçeniz

31.03.2016

Sayın; Kahraman ÇAĞIRTEKİN

İlgi : a)25/03/2016 tarihli dilekçeniz.
b)Avcılar Kaymakamlık Makamının 30/03/2016 tarihli ve 93276723-730.08.03-E.
3628746 sayılı onayı.

İlgi (a) dilekçeniz ve ekleri doğrultusunda ilgi (b) Kaymakamlık Onayında isimleri belirtilen ilçemiz okullarında "İlköğretim Öğretmenleri Arasındaki Çatışma ve Çatışma Yöntemi Koleji ve MEB Okullarının Karşılaştırılması: Avcılar İlçesi Örneği" konulu anket çalışmasını yürütmek isteğinizin Müdürlüğünüz denetim, gözetim ve sorumluluğunda gönüllülük esasına göre eğitim öğretimin aksatılmadan yapılmasının uygun görüldüğüne dair ilgi (b) Kaymakamlık Onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Kaymakamlık Onayı doğrultusunda gereğini rica ederim.

Emin ENGİN
Müdür

EKLER:
Ek-1 Kaymakamlık Onayı (1 sayfa)

Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Çiğdemli Mah. Ormanlı Cad. No:33
Kat:3 İlköğretim Konuğu Binası
e-posta: avcilar@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Temel Eğitim Bölümü
Dahili: 1162
Tel: (0 212) 609 54 55
Faks: (0 212) 604 19 21

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ebae-f055-3247-9c2f-0130 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
AVCILAR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
(279038)

Sayı : 93276723-730.08.03-E.3628746
Konu: Anket Çalışması

30/03/2016

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
AVCILAR

İlgi :Kahraman ÇAĞIRTEKİN'e ait 25/03/2016 tarihli dilekçe.

Kahraman ÇAĞIRTEKİN'e ait ilgi dilekçe ve ekleri doğrultusunda aşağıda isimleri belirtilen ilçemiz okullarında "İlköğretim Öğretmenleri Arasındaki Çatışma ve Çatışma Yöntemi Kolej ve MEB Okullarının Karşılaştırılması: Avcılar İlçesi Örneği" konulu anket çalışmasını yürütmek isteği bildirilmiş olup, söz konusu anket çalışmasının okul müdürlüklerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre eğitim öğretimin aksatılmadan yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Emin ENGİN
Müdür

OLUR
<...>

Hulusi DOĞAN
Kaymakam

OKUL İSİMLERİ:

- 1-Abdülkadir Uztürk İlkokulu
- 2-Abdülkadir Uztürk Ortaokulu
- 3-Ambarlı İlkokulu
- 4-Alsancak İlkokulu
- 5-Alsancak Ortaokulu
- 6-Cumhuriyet İlkokulu
- 7-Cihangir İlkokulu
- 8-Cihangir Ortaokulu
- 9-Özel Avcılar Bilim Doğa İlkokulu/Ortaokulu
- 10-Özel Avcılar Fatih İlkokulu/Ortaokulu
- 11-Özel Avcılar Sultan Fatih İlkokulu/Ortaokulu
- 12-Özel Avcılar E.Y.M. Okyanus İlkokulu/Ortaokulu
- 13-Özel F.M.V. Işık İlkokulu/Ortaokulu

Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Cihangir Mah. Ormanlı Cad. No:55
Kat:3 Hürriyet Kuvayı Milliye
e-posta: avcilar34@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Temel Eğitim Bölümü
Dahili: 1162
Tel: (0 212) 509 5455
Faks: (0 212) 694 1921

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2f17-6370-39bc-923e-69d9 kodu ile teyit edilebilir.

ÇATIŞMA DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin yaşadığı çatışmaları, kaynakları ve başvurulan yönetim yolları açısından analiz etmektedir. Çatışmayı özetle kişiler ve gruplar arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve bunların yarattığı sorunlar olarak tanımlayabiliriz. Bilimsel bir amaca hizmet eden anketimizi isim vermeden, içtenlikle yanıtlamanız araştırmamızın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Kahraman ÇAĞIRTEKİN

(İstanbul Gelişim Üniversitesi/ Yönetim ve Organizasyon Bölümü)

Genel Bilgiler

- Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
- Medeni Haliniz : Evli Bekâr
- Yaşınız: : 24 den az 25 – 40 arası 41 – 60 arası
 61 den fazla
- Hangi sektörde (okul) çalışmaktasınız : Kamu Özel
- Kaç yıldır çalışmaktasınız : 0 – 5 yıl arası 6 – 10 yıl arası
 11 – 15 yıl arası 16 yıl ve üzeri
- Öğretmenlik ünvanınız Branş Sınıf

		KESİNLİKLE KATILYORU M	KATILYORU M	KARARSIZIM	KATILMIYOR UM	KESİNLİKLE KATILMIYO RUM
SORU 1	İşimi severek yapıyorum ve başka bir alanda çalışmayı düşünmüyorum.					
SORU 2	Okulumuzda kendimi bir takımın üyesi olarak görüyorum.					
SORU 3	Araç ve gereçlerin ortak kullanımı kişiler arasında çatışmaya sebep olmaktadır.					
SORU 4	İdrecilerin ve öğretmenlerin farklı düşünmelerinden kaynaklanan çatışmalar olmaktadır					
SORU 5	Öğretmenlerin algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır					
SORU 6	Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır.					
SORU 7	İletişim eksikliği nedeniyle bir çatışma yaşanmaktadır					
SORU 8	Öğretmenler arasındaki yaş farkı çatışmaların çoğalmasını sağlamaktadır.					
SORU 9	Bazı idarecilerin yönetim tarzları ile öğretmenlerin beledikleri yönetim tarzı arasındaki farklılıklardan doğan bir çatışma vardır.					
SORU 10	Öğretmenler arasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır					
SORU 11	Teknolojik değişimler öğretmenlerin çatışma yaşamasına neden olmaktadır.					
SORU 12	Okulumuzdaki çatışmalar idarecilerin öğretmenlerin beleditlerini dikkate almadan verdikleri kararlar yüzünden yaşanmaktadır.					
SORU 13	Öğretmenlerin rahat hareket etmesinin engellenmesi ve sürekli kontrol altında tutulmaları çatışmaları tetiklemektedir					
SORU 14	Okulumuzda bazı öğretmenlerin diğer öğretmenler üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır.					
SORU 15	Bazı durumlarda her öğretmenden aynı şekilde düşünmesinin ya da aynı şekilde davranmasının istenmesi çatışmalara neden olmaktadır.					
SORU 16	Okulumuzun büyüklüğünden kaynaklanan denetim güçlüğü, iletişim eksikliği gibi durumlar çatışmalara neden olmaktadır.					
SORU 17	Kadrolu öğretmenler ile sözleşmeli öğretmenler arasındaki statu farklılıkları çatışmaya neden olmaktadır.					

		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
soru 1	Yaşanan çatışmalara her iki tarafın da istekleri göz önüne alınarak çözüm bulunmaktadır.					
soru 2	Çatışmalar tarafların haklarından vazgeçmesi ile çözümlenmektedir.					
soru 3	Çatışmalar , çatışmaya sebep olan koşulların ortadan kaldırılması ile çözümlenmektedir.					
soru 4	Çatışmalar karşılıklı tartışılarak çözüme bağlanmaktadır.					
soru 5	Çatışmalar, idrecilerin otoritelerini kullanmaları ile çözümlenmektedir.					
soru 6	Çatışmalara çoğunluğun istediği şekilde çözüm bulunmaktadır.					
soru 7	Yaşanan çatışmalara genellikle müdahale edilmemekte ve çatışmalar zamanla kendiliğinden çözümlenmektedir.					
soru 8	Çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışmaya neden olan ilişkilerin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.					
soru 9	Çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.					
soru 10	Çatışmalar güvenilir birinin olaya müdahale etmesi ile çözümlenmektedir.					
soru 11	Öğretmenler arasındaki rekabetin azaltılması çatışmaların çözülmesine yarar sağlamaktadır.					