



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDA
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ**

DÖNEM PROJESİ

KÜBRA KÖSE

İSTANBUL, 2023



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDA
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ**

DÖNEM PROJESİ

**KÜBRA KÖSE
(210512037)**

**Danışman
(Prof. Dr. İbrahim Kocabaş)**

İSTANBUL, 2023

ETİK BİLDİRİM

Bu projenin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kübra Köse

TEŐEKKÜR

Bu projenin oluŐturulmasında benden yardımlarını esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. İbrahim Kocabaş'a, her zaman yanımda olan ve en büyük destekçim aileme teşekkürlerimi sunarım.

Kübra Köse

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ

Kübra Köse

ÖZET

Eğitim sistemimizde önemli yer tutan ortaöğretim kurumları çeşitliliğin hakim olduğu eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar gerek üniversite öncesi basamak olması gerek toplumun ihtiyaç duyduğu ara eleman ihtiyacını karşılama işlevi görmesi bakımından yöneticilere de öğretmenlere de büyük sorumluluklar yüklenen kurumlardır. Kurumlarda yöneticilerin beklentileriyle öğretmenlerin beklentilerinin ters düşmesi çatışmaya sebep olabilmektedir.

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma durumları ve bu çatışma durumlarında başvurulan çatışma yönetimi yöntemleri ile ilgili literatür taraması yapmak amaçlanmıştır. Araştırma için nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi seçilmiştir. Veriler doküman analizi yöntemi ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanlarından toplanmıştır. Bu amaçla Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi, Google Akademik veri tabanlarından konuya kaynaklık edeceği düşünülen çalışmalar taranmış ve bulgular ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Örgütsel Çatışma, Doküman Analizi, Durum Çalışması, Öğretmen, Yöneticiler.

RESEARCHES ABOUT ORGANIZATIONAL CONFLICTS BETWEEN THE TEACHERS AND ADMINISTRATIVES AND CONFLICT METHODS MENAGEMENT

Kübra Köse

ABSTRACT

Secondary schools which take an important role in our educational system, are educational institutions which have semi-qualified staff that society needs and also a step before university education, uploads tasks to teachers and also school administrators. In educational institutions the difference between the teachers' expectations and the administrations can cause conflicts.

In this research, it is aimed to make a literature review to organizational conflicts between the teachers and administrators for this research, from qualitative research patterns, case study method is selected. Data are collected by document analysis method from Google Academic database and Higher Education Thesis Center. For this aim, studies from Higher Education Thesis Center and Google Academic database have been reviewed and results have been presented.

Key Words: Conflict, Organisational Conflict, Document Analysis, Case Study, Teachers, Administrators.

ÖNSÖZ

Ortaöğretim kurumları, yükseköğretim kurumlarına öğrenci yetiştiren ve ihtiyaç duyulan ara eleman ihtiyacını ihtiva eden, toplumun ve sistemin de yöneticileriyle öğretmenlerinden beklentilerinin büyük, yüklenen sorumlulukların ağır olduğu eğitim örgütleridir. Bu büyük beklentiler ve ağır sorumluluklar bu rgütlerde zaman zaman yöneticilerle öğretmenler arasında çatışmaya sebep olabilmektedir.

Bu çalışma da ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışmaya sebebiyet veren durumlar ile bu durumlarda başvuru çatışma yönetimi yöntemleri ile ilgili literatür taraması çalışmasıdır. Bu çalışma bu alanda araştırma yapmak isteyenlere kaynaklık edebilme amacıyla oluşturulması bakımından önem arz etmektedir.

Çalışma için nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi seçilmiştir. Veriler doküman analizi yöntemi ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanlarından toplanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve ile ilgili araştırmalara, ikinci bölümünde araştırmanın yöntemine, üçüncü bölümünde bulgular ve yorumlara, dördüncü bölümünde tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Çalışmada yararlanılan kaynaklara kaynakça bölümünde yer verilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarından ötürü danışmanım Prof. Dr. İbrahim Kocabaş'a ve bana her zaman destek olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2023

Kübra Köse

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
1.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA.....	4
1.1.1. Çatışma Kavramı.....	4
1.1.2. Örgütlerde Çatışma.....	6
1.1.1.3. Çatışmanın Nedenleri.....	9
1.1.3.1. İşbölümü.....	9
1.1.3.2. Amaç Farklılıkları.....	9
1.1.3.3. Algılama Farklılıkları.....	9
1.1.3.4. Ortak Karar Vermek.....	10
1.1.3.5. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar.....	10
1.1.3.6. İletişim Noksanlıkları.....	10
1.1.3.7. Statü Farklılıkları.....	11
1.1.3.8. Yönetim Biçimi.....	11
1.1.3.9. Örgütte Yapılan Değişiklik ve Yenilikler.....	11

1.1.3.10. Örgüt Büyüklüğü.....	12
1.1.3.11. Çıkar Farklılıkları.....	12
1.1.3.12. Rol Karmaşası.....	12
1.1.3.13. Kaynakları Paylaşma.....	13
1.1.3.14. Bürokratik Nitelikler.....	13
1.1.3.15. Denetim Biçimi.....	13
1.1.3.16. Yöneticilik Biçimi Arasındaki Farklılıklar.....	14
1.1.3.17. Kalıplaşmış Yöntemler.....	14
1.1.4. Çatışma Türleri.....	14
1.1.4.1. Örgüt İçinde Ortaya Çıktığı Yere Göre Çatışma.....	14
<i>1.1.4.1.1. Bireysel Çatışma.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4.1.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışma.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....</i>	<i>15</i>
1.1.4.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma.....	15
<i>1.1.4.2.1. Dikey Çatışma.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.4.2.2. Yatay Çatışma.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.4.2.3. Emir Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki</i>	
<i>Çatışma.....</i>	<i>16</i>
1.1.5. Çatışma Süreci.....	17
1.1.6. Çatışma Yönetimi Taktikleri.....	19
1.1.6.1. Kayıtsız Kalma.....	19
1.1.6.2. Erteleme ve Geciktirme.....	19
1.1.6.3. Yumuşatma ve İkna Etme.....	20

1.1.6.4. Kura Çekme.....	20
1.1.6.5. Hakeme Başvurma.....	20
1.1.6.6. Kaynakların Arttırılması.....	20
1.1.6.7. Meşgul Etme ve Yeni Üst Hedefler Belirleme.....	21
1.1.6.8. Örgütsel Önlemler Alma.....	21
1.1.7. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	21
1.1.7.1. Olumlu Etkiler.....	21
1.1.7.2. Olumsuz Etkiler.....	22
1.1.8. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	23
1.1.8.1. Bütünleştirme.....	23
1.1.8.2. Ödün Verme.....	24
1.1.8.3. Hükmetme.....	24
1.1.8.4. Kaçınma.....	24
1.1.8.5. Uzlaşma.....	25
1.2. PROBLEM DURUMU.....	25
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	26
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	26
1.5.SINIRLILIKLAR.....	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	28
YÖNTEM.....	28
2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	28
2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	28
2.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	28
2.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	33

3. BULGULAR VE YORUM.....	33
3.1. ARAŞTIRMALARIN YIL-ENSTİTÜ-ANABİLİM DALLARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	33
3.2. ARAŞTIRMALARIN YÖNTEMLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	36
3.3. ARAŞTIRMALARIN BULGULARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	39
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	45
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	45
4.1.ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	47
4.2. UYGULAYICILARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	48
KAYNAKÇA.....	49

SEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. 1 : Çatışma ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	8
Şekil 1. 2 : Çatışma Süreci.....	18

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1 : Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	7
Tablo 2.1 : Araştırmalarda Kullanılan Çalışmalara Yönelik Bilgiler.....	29
Tablo 3.1 : Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımı.....	33
Tablo 3.2 : Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı.....	34
Tablo 3.3 : Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı.....	35
Tablo 3.4 : Araştırmaların Yıllara Göre Gruplandırılması.....	35
Tablo 3.5 : Araştırmaların Çalışma Gruplarına (Örneklem) Göre Dağılımı.....	36
Tablo 3.6 : Araştırmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı.....	37
Tablo 3.7 : Araştırmalarda Kullanılan Değişkenlerin Dağılımı.....	37
Tablo 3.8 : Araştırmalarda Kullanılan Tema ve Anahtar Kelimelerin Dağılımı.....	37
Tablo 3.9 : Araştırmalarda Ortaya Konan Çatışma Nedenlerinin Karşılaşılma Düzeylerinin Dağılımı.....	39
Tablo 3.10 : Araştırmalarda Ortaya Konan Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Başvurulma Düzeylerinin Dağılımı.....	42

KISALTMALAR

f	Frekans
M	Makale
T	Tez
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve diğerleri

GİRİŞ

İnsan yapısı tek başına yaşamaya elverişli bir yapıya sahip değildir. İnsanların bazı ihtiyaçları başka insanlarla etkileşim halinde olmasını gerekli kılmaktadır. Bu etkileşim içerisinde bazen bazı ihtiyaç ve istekler karşılanmayabilir. Bu durumda bireylerin arasında çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

Literatürde bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada olan insan topluluğu olarak adlandırılan örgütlerde, örgütü oluşturan bireyler arasında çeşitli sebeplerle çatışma yaşanması hemen hemen her türden örgütün karşılaşılabileceği bir durumdur. Eğitim sistemimiz içerisinde önemli bir yere sahip olan ortaöğretim kurumları da bu durumdan zaman zaman payına düşeni alabilmektedir. Bu kurumların iki önemli bileşeni olan yöneticiler ve öğretmenler arasında da zaman zaman çatışma yaşanabilmektedir. Bu çatışma her zaman olumsuz sonuçlanacak bir durum değildir; zira çatışmaların örgütlere olumlu etkisi de olabilmektedir. Hayatta çatışmadan uzaklaşabilmek gibi bir olanak yoktur. Bu yüzden ondan ürkmek yerine istifade etmek gerekir (Bursalıoğlu, 1994). Bu noktada önemli olan çatışmanın kaynağını doğru tespit edebilmek ve çatışmayı en uygun yöntemle yönetebilmektir.

Literatürde bütünleştirme, kaçınma, uyma, uzlaşma, hükmetme diye tabir edilen beş tane çatışma yönetme yöntemi tanımlanmıştır. Ortaöğretim kurumlarında da yöneticilerle öğretmenler arasında çıkan çatışmalarda yöneticiler, çatışmanın şiddetine göre bu yönetim yöntemlerinden birine başvurarak çatışmayı yönetim yoluna gitmektedirler. Bu çalışmada da ortaöğretim kurumlarında yöneticilerle öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışmanın nedenleri ve başvuru çatışma yönetimi yöntemlerini ortaya koymak ve bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara kaynak sağlayabilmek amacıyla doküman incelemesi yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu bölümde çatışma, örgüt, örgütsel çatışma, modern ve geleneksel yaklaşıma göre çatışmanın karşılaştırılması, çatışmanın nedenleri, çatışmanın sonuçları, çatışma yönetim yöntemleri gibi konularda ilgili literatür taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Burada amaç konunun anlaşılması bakımından

destekleyici bilgilere yer vermektir. Bu bölümde ayrıca çalışmanın problem cümlesine, araştırmanın amacına ve önemine de yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü çalışmanın yöntemini içeren yöntem bölümüdür. Araştırmanın hangi modelde tasarlandığı, hangi veri toplama aracından yararlanıldığı, verilerin nasıl toplandığı ve verilerin analizine dair bilgilere yer verilmiştir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseniyle tasarlanan verilerin doküman incelemesi yöntemiyle toplandığı bir çalışmadır. Doküman incelemesi araştırılmasının amaçlandığı olaylar veya olgularla ilgili bilgileri içeren yazılı materyallerin analizidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu amaçla 2006- 2023 tarihleri arasında yayımlanmış Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanlarını taratarak ulaşılan 11 adet yüksek lisans tezi ve 9 adet makale incelenmiştir. Verilerin analizi başlığı adı altında da incelenen çalışmalara dair bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü bulgular ve yorum bölümüdür. Bu bölümde araştırmaların yıllara göre dağılımı frekans cinsinden ifade edilmiş, araştırmaların yıllara göre dağılımının gruplandırması yapılmış, incelenen tezlerin bağlı bulunduğu enstitü, anabilim dallarının frekans değerleri tablo halinde verilmiştir. İncelenen çalışmalardaki çalışma grubu, veri toplama araçları, değişkenler, anahtar kelimeler frekans değerleri ile tablo halinde gösterilmiştir. Araştırmanın problem cümlesi olan “ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan örgütsel çatışma durumlarının ve bu çatışmalarda kullanılan çatışma yönetimi yöntemlerinin neler olduğu” cümlesi doğrultusunda araştırmaya dahil edilen dökümanlar incelenmiştir. İncelenen dökümanlarda ortaya konan çatışma nedenleri tablo halinde gösterilmiş; araştırmalardaki bulguların sonuçlarına yer verilmiştir. Çatışma yönetiminde başvurulan çatışma yönetimi yöntemleri de tablo halinde gösterilmiş olup bu çatışma yönetimi yöntemlerine dair ilgili araştırmalardaki bulguların sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü tartışma, sonuç ve öneriler bölümüdür. Bu bölümde bulgular ve yorum bölümünden edinilen bulgulardan yola çıkılarak ulaşılan sonuçlardan bahsedilmiştir. Ortaöğretimde yöneticilerle öğretmenler arasında

yaşanan örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi yöntemleri konusunda neler yapılabileceğine dair önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada yararlanılan tüm kaynaklar kaynakça bölümünde belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma kavramıyla ilgili literatürde yer verilen kavramlara dair bilgilere yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bu başlık altında, örgütsel çatışma kavramının daha iyi anlaşılması adına örgütsel çatışma ile ilişkili olan kavramların, literatürden yararlanılarak açıklamasına yer verilmiştir.

1.1.1. Çatışma Kavramı

İnsan sosyal bir varlıktır ve varlığı gereği toplumsal hayatta çeşitli rol, görev ve yükümlülüklerle başkalarıyla bir arada bulunmaktadır. Bu, bir arada olma durumu zaman zaman çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bu durum bazen beklentilerin bazen yönelimlerin bazen de kişiliklerin farklılığından kaynaklı cereyan edebilir.

Çatışma kavramının sözlükteki anlamı, aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum, birbirleriyle uyuşmayan dilek ve istek ya da erklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu, uzaklaştırılamayan ve birbirine karşıt olan içtepi, istek ve eğilimlerin canlıyı aynı zamanda ve güçte etkilemesidir (TDK, 2023).

Çıkar, güç ve statü çekişmesi şeklinde tabir edilen çatışma, çalışanların kısıtlı kaynakları paylaşmaya mecbur kalması, ortaklaşa yapmaya mecbur oldukları eylem veya faaliyetlerde farklı davranmayı istemeleri, çalışan bireylerin veya birlikte çalışan gruplarının değer yargıları, tutum ve inanç sistemlerinin farklı olmasından ortaya çıkabilmektedir (Karip, 2000).

Çatışma; kişinin içinde bulunduğu herhangi bir ortamda istemediği bir durumla karşı karşıya geldiği takdirde ya da istemediği bir şeyi yapmaya zorlandığı takdirde içine girmiş olduğu bir duygusal yapıdır.

Çatışma durumu kişinin kendisinin veya ait olduğu bir grubun çıkarlarının engellendiğini hissettiği bir durumda kendini içerisinde bulunduğu bir süreç durumudur.

Çatışma örgütün karar verme mekanizmasında bir çökmeye uğrama, sistemin işleyişinden kaynaklanan bozukluğun bir sonucudur (March ve Simon, 1975).

Örgütlerdeki karar verme mekanizmasının sağlamlığının sistemin işleyişi açısından önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çatışma, her türlü duruma karşı koymayı, karşılıklı oluşan olumsuz ilişkiyi, kaynaklar veya toplumsal durumların anlamlı oluşuna ve değişen değer yargılarından kaynaklı anlaşmazlıkları ve engellenme durumlarını ifade eder (Bingöl,1998). Farklı değer yargılarına sahip olmanın da örgütlerde, örgütün çalışanları açısından bir çatışma sebebi olabileceği söylenebilir. Çatışma durumu rekabet kavramıyla da ilişkili bir durumdur. Çatışma, birbiriyle ilgisi olmayan iki kişi veya taraflar arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan bir rekabet durumudur (Baltaş,2000). Örgütlerde çalışanlar arasındaki rekabetin çatışmayı tetikleyen bir durum olduğu sonucuna varılabilir.

Çatışma durumu örgütlerde bazen istenmeyecek durumları da beraberinde getirebilmektedir. Şiddeti, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarca davranmayı, uygar olmaya yakışmayacak şekilde davranıp kontrolün kaybedilişidir (Başaran,1998).

Çatışma bazen örgütlerde tasvip edilmeyecek durumlara da zemin hazırlayabileceğinden çatışmanın yıkıcı bir gücünün olabileceği de söylenebilir.

Çatışma, bireyin bireyle, bireylerle; grubun grupla veya gruplarla birtakım nedenlerden dolayı meydana gelen anlaşmazlık durumudur. Çatışma kavramı sadece insanlara mahsus bir kavram değildir. Diğer canlılar arasında da ortaya çıkan bir durumdur. Her canlı yaşamını devam ettirebilmek için sürekli bir mücadele halinde olmak zorundadır. İsteği gerçekleşmeyen, eylemleri engellenen veya engellenmek istenen her canlı kazanan taraf olmak için çatışmak durumunda kalır.

Örgütsel çatışma konusu örgüt kavramına değinmeyi de gerekli kılmaktadır. Örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insan gruplarıdır. Örgütler, fiziksel yapılar değildir; daha ziyade bir dizi ortak amaca erişmek için beraber

çalışan insan gruplarıdır (Astwathappa,2016). Tanımdan hareketle örgütün en önemli bileşenin insan olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Örgütsel çatışma ise, iki ya da daha fazla örgüt üyesi veya grup arasında kısıtlı kaynakların veya görevlerin paylaşımı esnasında veya statülerin, hedeflerin, değerlerin ya da algıların farklı olmasından kaynaklı ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak açıklanabilir (Eren, 1993). Örgütlerde çeşitli sebeplerden kaynaklı farklılaşmalar, örgütsel çatışmanın zemini hazırlamaktadır. Nasıl tanımlandığı fark etmeksizin, anlaşmazlık, zıtlışma, uyumsuzluk birbirine ters düşme gibi durumlar çatışmanın temel bileşenleridir. Bu bileşenlerin hakim olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını mümkün kılmanın veya kendi görüşlerini hâkim kılmanın peşindedirler(Koçel, 2001).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak çatışma kavramına dair tek bir ortak tanımın olduğunu söyleyemesek de sonuç olarak çatışmanın, bireyin istemediği bir durumla karşılaşması neticesinde geliştirmiş olduğu sosyal ve psikolojik tepki biçimi olduğunu ifade edebiliriz.

1.1.2. Örgütlerde Çatışma

Çatışmaya dair ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü, olumsuz ve yıkıcı olduğu yönündeydi. Bu görüşe göre çatışma örgüte zarar verecek bir unsurdur. Hawthorne, yaptığı araştırmalarda çatışmanın bireylerde iletişimde ve güven duygusunda eksiklikle duyarsızlık gibi sonuçlar ortaya çıkarttığını tespit etmiştir (Özkalp ve Kırel, 2001).

Geleneksel görüş açısından çatışmalar kötü ve örgüt açısından zararlı. Örgütlerdeki yöneticiler çatışmaların doğmasına izin vermemeli şayet çatışma oluştuysa da bunu en hızlı biçimde çözüme kavuşturmalıydı. Çatışmanın uzak durulması gereken bir olgu olduğu düşünüldüğünden onun olumlu sonuçlar doğurabilecek özellikleri fark edilemiyordu. Fakat çatışmalar örgütlerin yapısal gerçeklerindedir. Hayatta çatışmadan uzaklaşabilmek gibi bir olanak yoktur. Bu yüzden ondan ürkmemek yerine istifade etmek gerekir (Bursalıoğlu, 1994). Modern yaklaşımın çatışma kavramına yaklaşımı, geleneksel yaklaşımdan farklı yönde olmuştur. Bu yaklaşımda çatışma

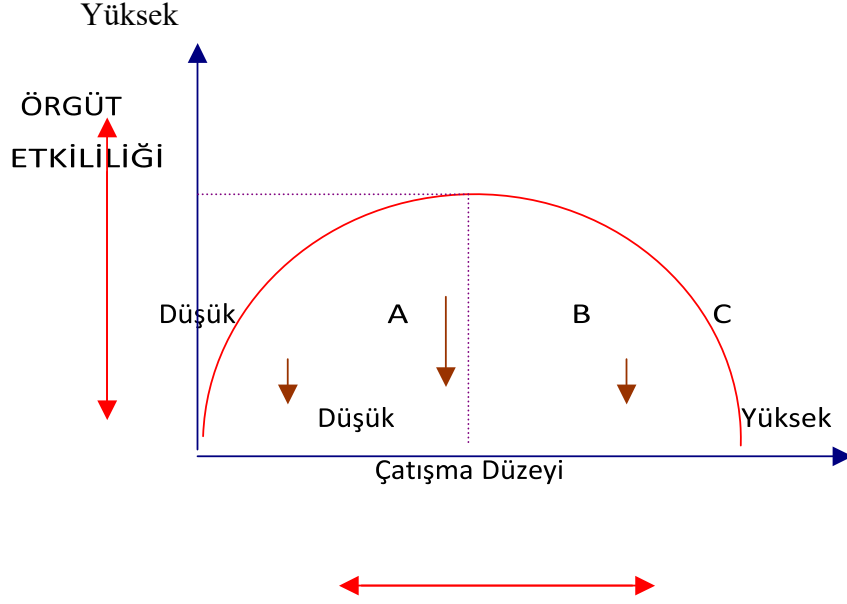
kaçınılması mümkün olmayan bir durumdur. Örgütlerin inkar edilemeyecek gerçeğidir. Çatışmayı avantaja çevirmek örgüt açısından kazançlı bir davranıştır.

Tablo 1.1 : Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması (Şimşek ve diğerleri, 2001).

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neo-Klasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1. Çatışma kaçınılabılır.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarısını (performansı) engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Tablo 1.1 de Çatışma örgütsel çatışmanın geleneksel ve modern yaklaşım açısından karşılaştırılmıştır. Geleneksel yaklaşım çatışmanın kaçınılması gereken olumsuz bir durum olduğunu savunurken örgütün başarısını engelleyen bir durum olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşe göre yöneticiler çatışmayı ortadan kaldırmalıdır. Modern görüş geleneksel görüşün tam tersini savunmaktadır.

Şekil 1.1 de Robbins'ın çatışma- örgütsel performans ilişkisine yer verilmiştir.



Şekil 1.1 : Çatışma- Örgütsel Performans İlişkisi

Ülker (1996)'e göre etkileşimci görüş bütün çalışmaların işlevsel olduğunu reddetmektedir. Örgütsel etkinliğe olumsuz yansımaları olacak çatışmalar da mevcuttur. Bu nedenle geleneksel görüşe sahip olan yöneticiler çatışmayı minimize etmek isterler. Etkileşimci görüş, geleneksel görüşe göre yöneticilerin çatışma konusunda daha etkin role sahip olduğunu ifade eder. Yöneticilerin işi, patolojik uçlara ulaşmadan sağlıklı çatışma ortamı sunmaktır. Etkileşimci görüş Şekil 1.1 de gösterildiği gibi, çok yüksek ve çok düşük düzeydeki çatışma düzeylerini zararlı görmektedir. "B" düzeyi etken olan durumu göstermektedir. Çatışma sahası "A"dan yukarı fakat "B" noktasına ulaşmıyorsa, yönetici çatışmanın işlevsel özelliklerinden faydalanmak için onu harekete geçirmelidir. Çatışma sahası "B" düzeyinin sağına kaydı ise çatışma düzeyini azaltmak için çözümle ilgili gayrete gereksinim duyulmaktadır (Ülker,1996).

1.1.3.Çatışmanın Nedenleri

Literatür incelendiği zaman çatışmaya neden olan on yedi farklı nedenden söz edilmiştir. Bu başlık altında bu nedenlerin açıklamalarına yer verilmiştir.

1.1.3.1. İş bölümü:

İş bölümü yapmak kişinin sosyal yaşantısı ve iş yaşantısında hayatını kolaylaştırır. Örgütlerde iş bölümü yapma ve kaynakların paylaşılmasına ilişkin problemleri çözüme kavuşturma konusunda örgüt tarafından alınan özendirme ve katkıları dengeli bir hale kavuşturma önlemleri, bireylerde çatışmaya neden olan görece yoksun kalma hislerinin gelişmesine engel olamaz (Aydın, 1994). İşbölümünün yapılmaması örgütte çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

1.1.3.2. Amaç Farklılıkları:

Amaç farklılıkları, birey ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusunda farklı görüşlerin mevzu olması çatışma çıkmasına uygun bir zemin hazırlayan diğer bir sebep olarak dikkat çekmektedir. Nasıl ki yöneticiler örgütün veya örgütün bölümlerinin amaçları konusunda farklı düşünebiliyorsa, yönetenlerle yönetilenler arasında da amaç farklılığı oluşabilmektedir. Bu durum da çatışmaya sebep olabilmektedir (Koçel, 2001). Yönetenlerin ve yönetilenlerin aynı amaçları paylaşmaması örgütlerde bir çatışma sebebidir.

1.1.3.3. Algılama Farklılıkları:

Örgüt çalışanlarının bazı durumları algılama noktasındaki farklılıklar çatışma açısından bir zemin oluşturabilir.

Örgütte kişilerin, grupların ya da birimlerin, örgütü ilgilendiren konuları, olayları ve problemleri farklı şekilde algılayıp farklı yorumlar getirmeleri çatışmaya sebep olabilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000). Algılama noktasında bir ortaklığa varılması mevcut çatışmayı ortadan kaldırabilir.

1.1.3.4. Ortak Karar Vermek:

“Ortak hareket etme”, “ortak bir görüş birliğine varma”, “ortak karar alma/verme” gibi içinde “ortaklık” geçen bazı kavramlar örgütlerde yük hafifletici bir durum olarak karşımıza çıkabildiği gibi bazen de çatışmanın zemin hazırlayıcı unsurlarından biri olabilir. Örgüt kaynaklarındaki sınırlılıklar ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki vaktin sınırlı olması birimler arasında karşılıklı bağımlığa yol açabilmektedir. Böylece ortak karar verilmesi gereken konularda çatışmaların meydana gelmesi kaçınılmazdır. Örgütler büyüyüp geliştikçe ortak karar vermek daha bir zor olmaktadır. Çatışmaların yaşanmasını önlemek için karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Genç, 2005). Örgütü ilgilendiren konularda görüş birliğine varılabilmesi çatışmanın oluşmaması açısından önemlidir.

1.1.3.5. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar:

Birbirine bağımlı sorumluluklara sahip örgüt çalışanları arasında yetki ve sorumluluk sınırları eğer net olarak çizilmezse çatışmanın önüne geçilemez. Çatışma düzeyinin azalması için rol tanımının iyi yapılması gerekmektedir (Çağlayan, 2006). Örgütlerde rol tanımları iyi bir şekilde yapılabilirse bu durumdan kaynaklı çatışmaların önüne geçilebilir.

1.1.3.6. İletişim Noksanlıkları:

Kelime anlamı olarak iletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim (TDK, 2023). İletişim toplumsal hayatın ve örgüt hayatının bir gerekliliğidir.

Örgütteki kişilerin ve birimlerin arasında bilgi ve haber akışının sağlanmaması veya eksikliğin ve aksaklığın yaşanması anlaşmazlık ve çatışmaya sebep olur (Peker ve Aytürk, 2000).

Örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi, hedeflerin örgüt çalışanlarınca doğru anlaşılmasına bağlıdır. Örgüt hedeflerinin örgüt üyelerince anlaşılmasını sağlayıcı bir sistemin noksanlığı, örgüt üyelerinin gruplaşmasının önünü açar. Bu durum da çatışmalara neden olur (Aydın, 1984). Örgütlerde çatışmaya

sebebiyet vermeme adına doğru ve etkili iletişim kurulması örgüt açısından önemlidir.

1.1.3.7. Statü Farklılıkları:

Örgütte çalışanlarının ve çalışma gruplarının kendi statülerini diğer çalışan ve çalışma gruplarından üstün veya önemli olduğunu düşünmeleri, çatışmaya sebep olabilir. Bu durum sonucunda çalışanlar ve gruplar arasındaki iletişim ve bilgi akışını olumsuz etkilenmesi çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Koçel, 2005). Örgüt çalışanlarının mevcut statüleri ile ilgili algıları örgütlerdeki çatışma nedenlerinden biri olabilmektedir.

1.1.3.8. Yönetim biçimi:

Örgütlerde her yönetici kendine has bir yönetim şekli geliştirebilmektedir. Bu noktada her yöneticinin karar verme sürecinden zamanın kullanımına kadar, uygulamalarda izlemiş olduğu yöntemler ve öncelikleri değişiklik gösterebilmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında farklılığın meydana gelmesiyle, çatışmanın olması kaçınılmazdır (Koçel, 2005). Yöneticiler ile çalışanlar arasında meydana gelen farklılıklarda, yöneticiler ve çalışanlar birbirine alışmak için bir alışma sürecinden geçerken çatışma yaşanması kaçınılmaz olabilmektedir.

1.1.3.9. Örgütle Yapılan Değişiklik ve Yenilikler:

İnsanoğlu yapısı gereği zaman zaman değişime ve yeniliğe direnç gösteren bir canlı olabilmektedir. Örgütlerde de değişim ve yenilik kolay kabul edilen bir durum olmamaktadır. Sözelimi yeni bir yöneticiye veya yeni bir çalışana ayak uydurması kolay olmamaktadır.

Değişim, çatışmanın önemli bir kaynaklarından biri olabilmektedir. Yeni bir teknolojinin örgüte dahil olması, çalışanların yapıları ve endişeleri gereği örgütle çatışma yaşamasına neden olabilmektedir. Özellikle uzun yıllardır aynı işi icra eden kişiler üzerinde gerçekleşen değişiklikler özellikle ilk etapta büyük problemlere sebep olmaktadır (Yiğit, 1996). Değişime gösterilen direnç,

örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasında çatışmanın sebeplerinden biri olabilmektedir.

1.1.3.10. Örgüt büyüklüğü:

Bünyesini büyütmek her örgütün yegane çabalarındandır. Bu büyüme örgüte katkı sağlayabilmektedir. Bununla birlikte örgütün büyümesi çatışmanın kaynaklarından biri de olabilmektedir.

Örgütsel büyüme çalışanın örgüte yabancılaşmasına ve kendi amaçlarıyla örgüt amaçlarının ayrışmasına ve uzmanlaşmadaki artışa, çalışanların ve birimlerin iletişim ve koordinasyon noktasında sorunlar yaşanmasına sebep olabilmektedir (Seval, 2006). Örgütün büyümesi bazen, örgütün büyüme hedeflerinin dışından durumlara da zemin hazırlayabilmektedir.

1.1.3.11. Çıkar Farklılıkları:

Çalışanların, örgütün hak ve imkanlarından istifade etmeleri konusu, (örneğin, yurt dışına çıkma, lojmandan ve kamptan faydalanma, kadro alma, görevde yükselme vb.) örgütte çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000). Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlar barındırabilirler. Alınabilecek herhangi bir karar veya bir zümrenin aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını zedeleyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma sebebidir (Koçel, 2001). Örgütlerde taraflardan birinin çıkarının diğerleriyle uyuşmaması halinde çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

1.1.3.12. Rol Karmaşası:

Örgüt üyelerinin davranışları, rol çatışması veya rol belirsizliği kavramları içerisinde değerlendirilebilir. Rol çatışması, rol grubundaki çeşitli üyelerin söz konusu kimseden farklı beklentiler içerisine girmesi durumudur. Rol belirsizliği ise rol grubundaki kişilerin, söz konusu bireye rolünü yerine getirebilmesi için ihtiyacı olabilecek bilgiler konusunda bilgilendirmemeleri durumudur. Bunun sebebi, ya bu kişilerin bu bilgiye vakıf olmaması ya da kasten bilgi vermek istememeleridir. Söz konusu kimse örgütsel yapı içerisinde mevki olarak yükseldikçe rol çatışması ve belirsizlik de artmaya başlamaktadır. Rol

çatışmasının veya belirsizliğin bir sonucu olarak gerilime maruz kalan kişinin, kendi tepkilerini farklılaştırması çoğu kez gerilimi azaltmakta fakat bu durum örgütün etkinliğine zarar vermektedir. Söz gelişi, çatışma duygusu içinde bulunan bir kimse, kendi rol grubu içerisinde bulunan bazı kimselerin normal beklentilerini görmüyormuş gibi yapması veya tümüyle reddettiği durumda, iş yarım kalacaktır (Argyris, 1973).

Rol grubunun kişiden beklenen davranışları ile algıladıkları arasında fark olması durumunda çatışma yaşanacaktır.

1.1.3.13. Kaynakları Paylaşma:

Örgütlerdeki kişi ve grupların etkinlikleri ile ilgili belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını fazlalaştırmak adına birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların meydana gelme olasılığını artıran bir ortama zemin hazırlamaktadır. Özellikle kaynakların kolay bulunmaması ya da kısıtlı olması çatışmayı daha fazla arttırabilmektedir (Koçel, 2001). Kaynakların dengeli paylaşımı bu durumun sebep olabileceği çatışmanın önüne geçebilir.

1.1.3.14. Bürokratik Nitelikler:

Örgütlerde bürokratik niteliklerden olan uzmanlaşma fazlalaştıkça farklı görüşler, talepler de ortaya çıkacağından çatışmalar yaşanacaktır. Görevlerin farklı ve karışık olduğu örgütlerdeki çatışma seviyeleri görevlerin kolay ve rutin olduğu örgütlere nazaran daha yüksektir (Öztürk, 2003). Bürokratik nitelik çeşitliliğinin fazlalaşması çatışma sebeplerinden biri olmaktadır.

1.1.3.15. Denetim Biçimi:

Örgütte işinde uzman olmuş çalışanların yöneticilerince açık ve yakından denetlenmeleri, onların huzursuzluk içerisine girmelerine ve iş verimlerinin düşmesine sebep olarak yönetici ve çalışan arasında çatışma oluşmasına sebep olabilir. Bu nedenle işini vaktinde ve etkin bir şekilde yapan uzman çalışanların gizil ve uzaktan denetlenmeleri daha yerinde bir karar olacaktır (Seval, 2006). Gizil ve uzaktan denetleme, açık ve yakın denetlemenin sebep olabileceği çatışmanın önüne geçecektir.

1.1.3.16. Yöneticilik Biçimi Arasındaki Farklılıklar:

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim biçimi vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına değin her yönetici değişik yöntemler kullanabilir ve farklı öncelikleri olabilir. Eğer yönetici ile çalışanları arasında bu konularda önemli farklılıklar mevcutsa bunlar birer çatışma kaynağı olabilir. Özellikle işkolik olarak adlandırılan yöneticilerle çalışanları arasında çatışma yaşanması ihtimali yüksektir (Koçel, 2001). İşkolik yöneticilerin, çalışanlarından beklentisinin fazla olabilmesi ve çalışanlarından da kendi gibi olmalarını bekleme ihtimali yönetici ve çalışan çatışmasına zemin hazırlayabilmektedir.

1.1.3.17. Kalıplaşmış Yöntemler:

Sorunlara kalıplaşmış, klasikleşmiş yöntemlerle eğilenler, yeni yöntemler geliştirenlerle çatışırlar. Özellikle hedefler konusunda belirsizlik, kuralların karmaşık bir hal alması, işgörenler arsında çatışmaya sebep yaratır (Başaran, 1998). Yöneticilerin zaman zaman kalıplaşmış yöntemlerin dışına çıkması çalışanlarla çatışma yaşamasının önüne geçebilir.

1.1.4. Çatışma Türleri

Bu başlık altında ilgili literatürde yer verilen çatışma türleri hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

1.1.4.1. Örgüt İçinde Ortaya Çıktığı Yere Göre Çatışma

İlgili literatür tarandığında örgüt içinde ortaya çıktığı yere göre beş tür çatışmadan söz edilmektedir.

1.1.4.1.1. Bireysel çatışma:

Bireyin iç dünyasında yaşamış olduğu ve birden fazla ulaşılması imkan dışı ya da çok zor olan güdünün oluşması sebebiyle yaşanan çatışmadır (Cüceloğlu, 2010).

1.1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma:

Bireylerarası çatışma, iki ve daha fazla sayıda bireylerin şahsi hedefleri, tercih ettiği yöntemler, değer yargıları, bilgi birikimleri gibi konular bakımından karşılıklı anlaşmazlık içerisinde düşükleri durumları ifade eden çatışma türüdür (Bruk-Lee, 2007).

1.1.4.1.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışma:

Daha çok bireylerin grup tarafından belirli kuralların kabule zorlanması ile meydana gelmektedir (Ural, 1997). Eğer kişiler grubun amaçlarına sahip değilse grubun amaçlarına sahip kişilerle grup çatışır vaziyete gelecektir.

1.1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma:

Örgütlerde en çok karşılaşılan ve yöneticiyi en çok zorlayan çatışmadır. Çünkü bazen yönetici de bir grup üyesi olabilir ve kendini çatışmanın içerisinde bulabilir(Ural, 1997). Bu tür çatışmalar, örgüt bütünlüğünün ve koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Yöneticiler bu çatışmanın merkezinde bulunmaktadır, bu açıdan birleştirici bir misyon üstlenmeleri gerekmektedir (Uysal, 2012).

1.1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma:

Örgütler hedeflerini yerine getirme ve varlıklarını devam ettirmek için diğer örgütlerle iletişim halinde olmak zorundadır. Örgütlerin bu etkileşimleri bazı hallerde aralarında çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir (Koçel, 2005). Eğitim örgütleri ve eğitim sendikaları arasında yaşanan çatışmalar bu tarzdaki çatışmaya örnek teşkil edebilir.

1.1.4.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma

İlgili literatür incelendiğinde çatışma örgüt içindeki yerine göre üç şekilde değerlendirilebilir.

1.1.4.2.1. Dikey çatışma:

Ast ile üst arasında meydana gelen çatışmadır. Dikey çatışma örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olarak yaşanan dikey eksenli çatışmalardır. Bu tip çatışmalar genel olarak yönetim birimindeki çalışanların, emrindikleri fazla baskılamaları, zorlamaları ve kötü davranışlar göstermeleri sebebiyle yaşanan çatışmalar olarak kabul edilmektedir (Ünlü, 2004).

1.1.4.2.2. Yatay çatışma:

Örgütte aynı kademedeki çalışanlar arasında yaşanan çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde de ortaya gruplar arasında da yaşanabilir (Ural, 1997).

1.1.4.2.3. Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışma:

Günümüzde örgütlerde en sık yaşanan çatışmalardandır. Kurmay personelin elindeki yetkileri bütünüyle kullanma isteği, sahip olduğu donanımın gücü ile üst düzey yönetimi daha kolay etkileyebilmeleri, aşırı uzmanlaşmanın sebep olduğu daha dar bir bakış açısı ve hat yöneticileri ile zaman zaman anlaşmazlık yaşamalarına sebebiyet vermektedir (Altan, 2010).

1.1.4.3. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma

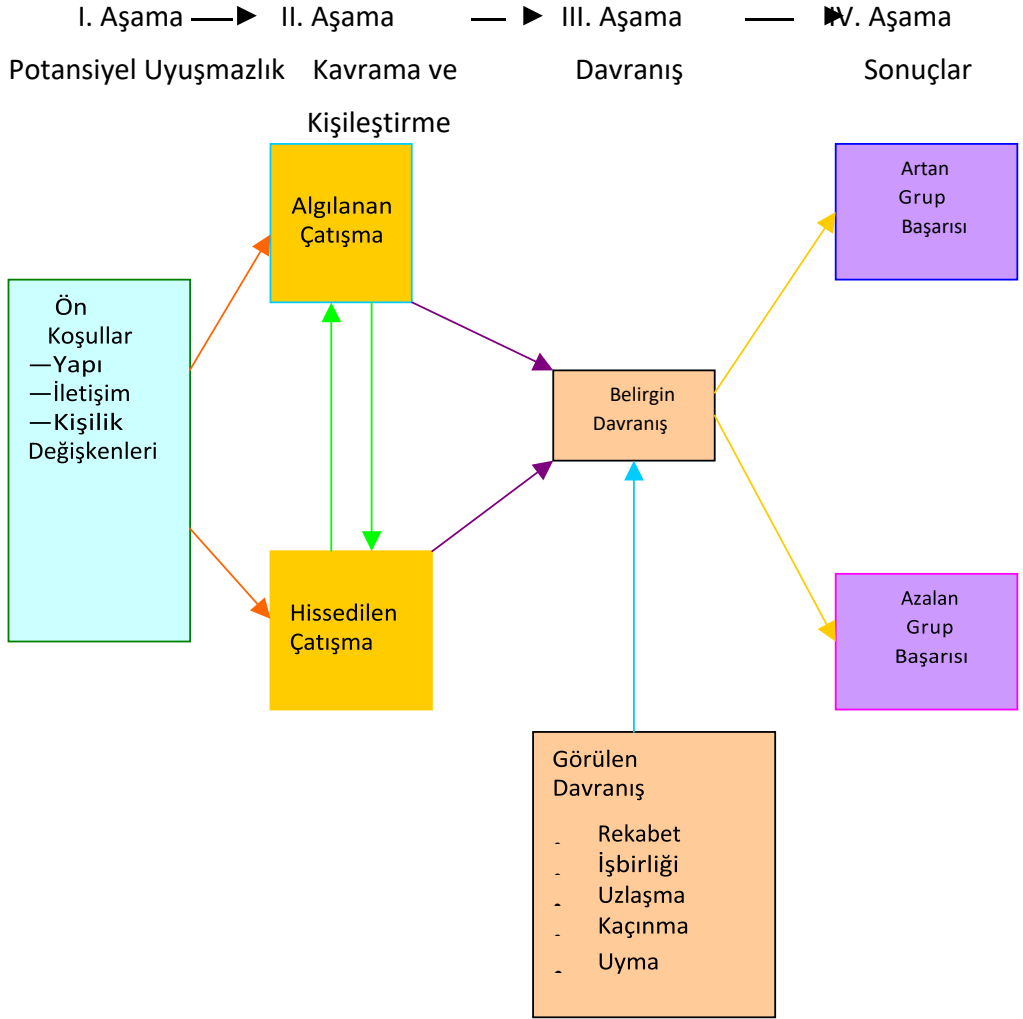
Robbins (1986), çatışmayı işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma olarak ikiye ayırmıştır.

İşlevsel olmayan çatışma, işletmeyi hedefinden uzaklaştıran, hedefleri gerçekleştirmeye katkısı olmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak değerlendirmişlerdir. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yetersizliğinin göstergesidir. Modern yaklaşıma göre de çatışmaların bir fonksiyonu olmayabilir. Ancak her türlü çatışma da fonksiyonel olmayan çatışma olarak değerlendirilmemelidir.

İşlevsel çatışmalar ise, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar yöneticilerin dikkatini bazı yönere çekerek onları uyarırlar.

1.1.5. Çatışma Süreci

Çatışma süreci şu şekilde açıklanabilir (Özer, 2008; Erol, 2009; Şimşek ve Kingır, 2009; Yıldızoğlu, 2013): Çatışmanın nedeni olabilecek durumların ortaya çıkmaya başladığı ilk aşamada oluşan durum, potansiyel uyuşmazlık şeklinde nitelendirilebilir. Yetersiz iletişim, kaynakların kısıtlılığı, çalışanların kişisel durumları, sahip olduğu statü farklılıkları, rol ve amaçları örgüt çalışanlarının veya örgütteki çalışma gruplarının çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir. Çatışmanın çalışanı veya çalışma gruplarını olumsuz şekilde etkilediği ikinci aşama, potansiyel çatışma durumunun farkına varılmasıdır. Farklı nedenleri olan çatışmanın meydana gelmesiyle, çalışan veya çalışma grupları meydana gelen çatışmanın olumsuzluklarını anladıkları anda, onlar da çatışmanın tarafları olacaktır. Bu aşama, çatışmaya neden yaratacak potansiyel nedenlerin anlaşılmasını kapsayan kavrama ve kişiselleştirme aşamasıdır. İletişim yetersizliği, kaynak kısıtlılığı, çalışanlar arasındaki rol - statü farklılığı ve farklı amaçlar hayal kırıklığı oluşturduğu takdirde potansiyel uyuşmazlık gerçek seviyesine ulaşmaktadır. Çatışmanın çözülmesi için tarafların tavır takındıkları ve çatışmanın çözümüne dair kararın verildiği üçüncü aşamada taraflar, çatışmaya yönelik sergileyecekleri davranışları, çatışma sürecindeki hareketlerini ve çatışmaya karşı tavırlarını belirlemektedir. Bu aşamada rekabet, iş birliği, uzlaşma ve kaçınma tarzında davranışlar sergilenebilir. Beklenen davranış, hareket ve tavır sonucunda gösterilen davranış çatışmanın somut bir şekilde ortaya çıktığı aşamadır. Bu süreçte çatışmadan etkilenen çalışanlar ve çalışma grupları arasında uyuşmazlıklar, birbirine karşıt davranışlar ve anlaşmazlıklar meydana gelmeye başlar. Çatışmanın şiddeti ve süresi bu aşamada ortaya çıkan davranış şekillerinde farklılık gösterebilmektedir. Çatışmanın düşük seviyede olduğu zamanlarda çalışanlar veya çalışma grupları arasında anlaşmazlık veya yanlış anlaşılmalarda yaşanırken, düzey yükseldikçe sözlü ve fiziksel saldırılar, tehditler ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın örgüte karşı meydana getirdiği olumlu veya olumsuz sonuçların belirlenmesi son aşamadır. Çatışma yönetimindeki başarının sonucu olarak çalışanın veya çalışma gruplarının başarısı artar veya azalır.



Şekil 1.2 : Çatışma süreci (Can,2002).

Şekil 1.2 de de görüldüğü gibi 1. aşamada yer alan durumlardan biri veya birkaç tanesi kişide bir engelleme durumu yaratırsa 2. aşamada muhalefet etme durumu meydana gelir. Çatışmaya neden olabilecek durumlar varsa ve bunların da farkına varıldıysa bir ya da daha fazla grup bu durumdan etkilenecektir. Bu durum da bir çatışmaya zemin hazırlar. Anlaşmazlık hissedildiği zaman da stres ve gerilim baş gösterir. Algılanan çatışma grup arasında paylaşılmaya başladığı andan itibaren de hissedilen çatışma baş gösterir. Bu durumda grup içinde engelleme ve isteksizlik gibi durumlar açık bir şekilde fark edilir. Kişinin, diğerlerinin çıkarlarına dokunan hareketleri olduğu takdirde 3. aşamaya geçilmiş olur. Bu aşamada diğerlerini engellemek için bilinçli bir şekilde çaba gösterilir. Bu durumda açıkça çatışma ortaya çıkar. Yönetici bu aşamada çatışmayı

yönetici davranışlar başlatır. Açık bir çatışma vardır, gruplar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştirecektir. Açık çatışma ve çatışma yönetimi davranışı birbirini etkiler ve bu bazı sonuçlara sebebiyet verir. Şekil-2'deki sonuç aşamasında da görüldüğü gibi çatışma grup performansında bir gelişme yaratıyorsa sonuç işlevseldir. Aksi durumda sonucun işlevselliğinden söz edilemez.

1.1.6. Çatışma Yönetimi Taktikleri

Literatürde sekiz tane çatışma yönetimi taktiği tanımlanmıştır.

1.1.6.1. Kayıtsız Kalma:

Bu taktik yöneticilerin, çatışma durumunda olaya müdahil olmamasıdır. Olaya dahil olmadan olayın müdahalesiz çözümlenmesini bekleme sürecidir.

Bu düşünceye sahip yöneticiler direkt müdahalenin muhtemel sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olması durumundan yola çıkarak çatışmanın varlığını ve ciddiyetini fazla dikkate almazlar ve ileride kendi kendine çözüme ulaşacağına inanırlar. Bu şekilde, örgütte bir çatışmanın olduğunu görmezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunların çözülmesi ve zaman içinde anlaşmaya varılacağına inanılması gibi, sorunun çoğu hallerde kök salmasına ve boyutlarının daha çok genişlemesine sebebiyet verebilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlaması ve inatlaşmaması halinde bu çözüm faydalı olabilir (Eren, 1993).

1.1.6.2. Erteleme ve Geciktirme:

Kayıtsız kalmaya benzeyen bu taktikte yönetici çatışmanın ileride çözüleceğini düşünmekte ve çatışmanın tarafların problemi kendilerinin çözmelerine fırsat tanımaktadır. Taraflara tanınmış olan sürede, düşünüp problemi kendilerinin çözmeleri beklenmektedir. Yöneticinin çatışmanın taraflarına çatışmayı kendilerinin çözmelerinin daha sağlıklı olacağını ifade etmesi gerekir. Fakat tarafların çatışmayı çözmede zorlanması halinde yönetici devreye girmeli ve farklı yollar izlemelidir (Kıral, 2019).

1.1.6.3. Yumuşatma ve İkna Etme Yaklaşımı:

Yöneticinin çatışmanın temel sebeplerine vurgu yapmadan örgütsel amaçları, birlik ve beraberliği vurgulayarak tarafları çatışmaya konu olan durumdan uzaklaştırarak ortak amaçlarda buluşturmaya çalıştığı taktiktir. Yumuşatma ve ikna etme bazı durumlarda işe yarasa da uzun vadede işe yarayacak bir taktik değildir (Sorenson, 1999; Behfar, Mannix ve Trochim, 2008; Turan, 2014).

1.1.6.4. Kura Çekme:

Yönetici, tarafların hepsine hak vermesi ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görmesi durumunda sorunun çözüme kavuşması için tarafların kendi arasında şansına veya kaderine razı olma yaklaşımı denenebilir. Bu durumda, kurayı kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak motivasyonu eksilmiş bir şekilde örgütte kalmaya devam edecek ya da saygınlığının ve öneminin azaldığını görüp örgütten ayrılacaktır. Bu sebeple kura çekme yaklaşımı bazı sorunları çözerken bazı önemli kayıplara da yol açabilmektedir (Eren, 1993).

1.1.6.5. Hakeme Başvurma:

Tarafların çatışmayı bitirmediği ve yöneticinin de çatışmayı çözememesi halinde görüşlerine güvenilir, tarafsızlığına inanılacak bir kişinin olaya müdahil olmasıdır. Bu kişi ayrı ayrı tarafları dinler ve bir karara varır. Onun verdiği karar nihai karar olur.

1.1.6.6. Kaynakların Arttırılması:

Kaynakların kısıtlı olması durumunda ortaya çıkan çatışmaların çözümünde başvurulacak bir taktiktir. Çatışmanın sebebi olan kaynakların temin edilip taraflara verilmesi çatışmanın bitmesinin önünü açacaktır. Örgüt, çatışmaya neden olan kaynakları kısa sürede bulamadığı veya ihtiyaç duyulan kaynağın

bulunmasının mümkün olmadığı durumlarda bu yöntemi kullanmanın imkanı yoktur (Turan, 2014).

1.1.6.7. Meşgul Etme ve Yeni Üst Hedefler Belirleme:

Yöneticinin çatışan taraflara yeni sorumluluklar yükleyerek veya örgüt için yeni hedefler belirleyerek tarafları çatışmanın uzağında tutması, daha önemli konularla meşgul edip ilgilerini o yöne çekmesi ve onlara çatışacak zaman ve fırsat vermediği taktiktir. Yönetici, tarafların üstünde uzlaşabildikleri üst düzeyde ortak amaçlar oluşturarak çatışmanın önüne geçmeye çalışabilir (Sorenson, 1999; Behfar, Mannix ve Trochim, 2008; Turan, 2014).

1.1.6.8. Örgütsel Önlemler Alma:

Çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları tekrar düzenlenip karşılıklı ilişkilerin daha az düzeyde tutulması ya da tarafların görev yerlerinin değiştirilmesiyle birbirlerini görmelerinin ya da iş ilişkilerinde bulunmalarının önüne geçilebilir. Görev tanımları tekrar ele alınarak çatışmaya neden olan işler başka birime aktarılabilir veya yeni birimler oluşturulabilir (Eren, 2004).

1.1.7. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Çağdaş yönetim anlayışlarınca çatışma örgütlerde yaşanması kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Bazı görüşlerin bu durumu belirli bir seviyeye kadar yaşanması halinde desteklediğini görmekteyiz. Burada önemli olan unsur doğru strateji ve taktiklerle çatışmayı yönetebilmektir. Doğru strateji ve taktiklerle yönetiminin sağlanması durumunda örgüte olumlu yansıtacak bir unsur olacakken aksi takdirde örgüte olumsuz yansıtacaktır.

1.1.7.1. Olumlu Etkiler:

Çatışma söylem itibarıyla kötü bir durumu çağrıştıran bir durummuş gibi gözükse de makul düzeyde cereyan eden çatışma örgüt açısından avantajlı bir durum olabilir.

Öyle ki çatışma olmaması halinde, çatışmada ortaya çıkan durumların ortaya çıkması da engellenmiş olur.

Örgütte yaşanan sorunların ortaya çıkmasına, tanımının yapılmasına ve çözülmesine katkı sağlayan bir araç niteliğinde olan çatışma, örgütte birbirinden farklı düşüncelerin ve varsayımların ortaya çıkmasını, bilgilerin paylaşılmasını ve sonuçta da örgüte başarı getirecek kararların alınmasını sağlamaktadır. Örgütsel amaçların ve örgüte dair uygulamaların gözden geçirilerek maliyetin düşürülüp kalitenin artırılması; örgütsel işlemlerin, takım ve beyin fırtınası çalışmalarının etkili olma düzeyinin artırılması çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olabilir (Karip, 2000).

Çatışma sonunda çatışmanın tarafları kendilerinin haklı olduğunu ispat etmek için yaratıcı kabiliyetlerini kullanarak örgütün faydalanabileceği farklı ve özgün fikirler meydana getirirler. Bunun yanı sıra çatışma, çözüme ulaştırılmamış bireysel ve örgütsel sorunların gündeme gelmesine fırsat tanıyabilir ve bunlara çözüm bulma girişimlerine katkı sağlayabilir, örgütteki gerilimi azaltabilir (Eren, 2004).

1.1.7.2 Olumsuz Etkiler:

Çatışmanın makul düzeyde olmayıp ileri boyuta taşınması ve çözülememesi halinde çatışma bireylere ve örgüte karşı yıkıcı zararlar verebilir. Bu zararlar bazen telafisi zor ve hatta telafisi mümkün olmayan düzeye de varabilir.

Çatışma iş stresine, tükenmişliğe, bireyler ve gruplar arası iletişimin azalmasına, değişime, direnç göstermenin artmasına, para, zaman ve emek israfına ve örgütün benimsemiş olduğu hedeflerden sapmaya sebebiyet verebilir. Çalışanların işindeki performansının azalması, morallerinin zedelenmesi sonucu örgüt etkinliğinin ve verimlilik düzeyinin düşmesi, çalışanlar arası ilişkilerin zarar görmesiyle çalışanların birbirlerine negatif kalıplaşmış algılar oluşturabilmeleri çatışmanın olumsuz etkileri arasında gösterilebilir. Bölümler veya çalışma grupları birlerine üstünlük sağlama eğilimi gösterip kendi yaptıklarının hepsinin doğru olduğunu düşünüyorken karşı tarafın yaptıklarının ise hepsinin yanlış olduğunu düşünebilir, başarılarını ve güçlerini olduğundan fazla gösterebilirler. Bu durum çalışanların düşüncelerini

kısıtlayıcı bir etken olabilir. Çatışmanın yaşandığı örgütlerde örgütsel bağlılık ve adanmışlık düzeyi de bundan olumsuz etkilenip azalmaktadır (Karip, 2000).

1.1.8. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Araştırmalara göre çatışma, hemen sona erdirilmesi gereken bir durum değildir. Örgütlerin daha işlevsel hale gelmesi için çatışmanın belli bir seviyede tutularak yaşanması gerekmektedir. Zira çatışmayı doğru stratejiler kullanılarak yönetilmek gerekir. Çatışma sürecinin doğru yönetilip sürecin başarılı bir şekilde tamamlanması için çatışma döngüsünün tamamıyla kavranması, kullanılacak strateji ve taktiklerin ne zaman nasıl kullanılacağına iyi bilinmesi gerekmektedir (Swanstörn ve Weismann, 2005).

Aşağıda kaynaklarda yer verilen beş çatışma yönetim stratejisine dair bilgilere yer verilmiştir

1.1.8.1. Bütünleştirme:

Tarafların hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin yüksek olduğu durumlarda bu yaklaşımdan faydalanılır (Karip, 2010).

Bu stratejiyi uygulamak için ilk adım olarak çatışmayı açıkça ortaya koymak, tanımak ve tartışmak düşünülebilir. Böylece tarafların talepleri açığa çıkmış ve yeniden ele alınmış olur. Son olarak çatışmayı çözecek yanıtın hazırlanması veya çatışmayı çözenin yolunun tespit edilmesi gerekir. Bütünleştirme stratejisinin uygulanması esnasında tarafların ortak ilgi ve fikirlerini esas alarak karşılıklı doyuma ulaşmayı sağlayan kararlara varmaya çalışmaları onların ilişkilerini güçlendirir. Bu strateji her iki tarafın sahip olduğu kabiliyet ve bilgileri kullanmaya olanak tanır. Bunun için karmaşık gelen sorunların çözümünde çözümleri formüleştirmek ve başarıyla uygulamak bakımından elverişli bir stratejidir (Gümüseli, 1994).

1.1.8.2. Ödün Verme:

Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarması söz konusu iken kendi ilgi ve ihtiyaçlarından taviz vermesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve bu isteklere uyma olarak tabir edilebilir. Uyma davranışını sergileyen taraf, farklılıkları göz ardı edip iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşma davranışı gösterir (Karip, 2010). Başka bir söylemle, çatışmanın çatışılanın isteklerinin tümüyle kabul edilmesiyle çözümlenmesidir.

1.1.8.3. Hükmetme:

Çatışmanın bir türlü bitirilemeyip görüş birliğinde buluşulamaması halinde, yetkili kişinin emir vererek çatışmaya hükmetmesi ve üstünlük kurması halidir (Erdoğan, 2008). Hükmetme stratejisi, saldırganlık korku neticesinde çatışmanın gizliden devam ettirilmesine sebep olur (Başaran.1992).

Üstünlük kurma yaklaşımında taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurması söz konusu iken, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme söz konusu olmaz. Bu strateji rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yolu deneyebilir. Çatışmanın üstle ast arasında yaşanması halinde, üst astı kendi isteklerine hatta emirlerine uyma konusunda zorlayabilir. Yetkisel anlamda zorlama ya da emretme yetkisi olmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yolunu deneyebilir. Üstünlük kurma girişimini başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracığına inanır. Bu durum hükmetme stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir etkidir. Daha çok yetkici bir yönetim anlayışın baskın olduğu kurumlarda, üstünlük kurma yaklaşımına yaygın olarak başvurulmaktadır (Karip, 2010).

1.1.8.4. Kaçınma:

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına fazla önem vermedikleri durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme yaklaşımı kullanır. Bu yaklaşım genellikle köşeye çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir şeye şahit olmayı istememe gibi tutumlarla birlikte kendini gösterir.

Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha müsait bir vakte erteleme ya da taraflardan birinin kendi konumunu iyileştirebilmesi için zaman kazanmaya çalışma gibi amaçlarla da kullanılabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açık açık kabul edilmez (Karip, 2010).

1.1.8.5. Uzlaşma:

Kelime anlamı olarak uzlaşma, her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak adına işbirliği içinde bazı şeylerden fedakarlık yapmasını ifade eder. Bu stratejide, bireyin hem kendi hem de karşısındakinin isteklerine duyarlı davranması söz konusudur. Farklılıklar arasında her iki tarafın da beklentilerinin tatminini sağlayacak ve hemfikir olunacak bir görüş birliğine varmaya çalışılır (Şentürk,2006).

Bu yolun kazananı da kaybedeni de yoktur. Ulaşılan nokta hiçbir grubun hayalindeki gibi değildir. Bu yaklaşımda, birey bazı isteklerinden taviz verirken karşısındakinin bazı isteklerini de kabullenir. Burada esas olan, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmektir. Bu yaklaşımın kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumuna verdiği önemin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerini de önemseyip dikkate almaları gerekir (Karip, 2010).

1.2. PROBLEM DURUMU

Bu araştırmada, araştırılan durum ortaöğretim kurumlarında hangi durumların yöneticilerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olduğu ve bu çatışma durumunda başvurulan çatışma yönetimi yöntemlerinin neler olduğudur. Araştırılan bu durumdan hareketle, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olan durumlar ve örgütsel çatışma durumunda başvurulan çatışma yönetimi yöntemlerinin neler olduğu bu araştırmanın problem durumudur.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ortaöğretim kurumları Türk eğitim sistemimizde çok önemli yere sahiptir. Farklı nitelikte eğitim veren bu kurumlarda (Anadolu lisesi, spor lisesi...vb.)istihdam eden öğretmenler ve yöneticiler arasındaki birtakım problemler, anlaşmazlıklar, beklentilerin uyuşmaması gibi sebeplerden ötürü birtakım örgütsel çatışma alanları ortaya çıkmıştır. Bu örgütsel çatışma durumu da birçok araştırmacının inceleme konusu olmuştur.

Bu araştırmada da ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma durumlarının neler olduğu ve başvuru çatışma yönetimi yöntemleri ele alınacaktır. Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma durumlarının neler olduğu ve bu çatışmalarda başvuru çatışma yönetimi yöntemleri ile ilgili bulguları içeren literatürlerin tarandığı bir çalışma ortaya koymaktır. Bunun için de nitel araştırma desenlerinden doküman incelemesi yöntemi seçilmiştir. Doküman incelemesi araştırılmasının amaçlandığı olaylar veya olgularla ilgili bilgileri içeren yazılı materyallerin analizidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Literatür taramasını Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanlarından taratma yaparak gerçekleştirmek hedeflenmiştir. Bu veri tabanlarından ulaşılan yüksek lisans tezleri ve makalelerin taranması amaçlanmıştır. Bu veri tabanlarından ulaşılan araştırmalardan edinilen bulgularla bir çalışma ortaya konmak hedeflenmiştir. Bu yolla bu alanda araştırma yapmak isteyen araştırmacıların başvurabileceği ve bu araştırmacılara yardımcı olarak onların çalışmalarına olumlu katkı sağlayabilecek bir kaynak ortaya koymak hedeflenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çatışma örgütlerin kaçınılmaz unsurlarından biri olarak düşünülebilir. Bu durum bazen olumsuzlukları bazen de örgütün lehine olacak durumları beraberinde getirmektedir. Ortaöğretim kurumları da gerek niteliği gerek niceliği yönüyle eğitim

sistemimizin önemi yadsınamayacak kurumlarındanr. İnsanrın olduğu her bir örgüt potansiyel bir çatışma sahasıdır. Çıkar, güç ve statü çekişmesi şeklinde tabir edilen çatışma, çalışanların kısıtlı kaynakları paylaşmaya mecbur kalması, ortaklaşa yapmaya mecbur oldukları eylem veya faaliyetlerde farklı davranmayı istemeleri, çalışan bireylerin veya birlikte çalışan gruplarının değer yargıları, tutum ve inanç sistemlerinin farklı olmasından ortaya çıkabilmektedir (Karip,2000). Ortaöğretim kurumları yöneticileri ve öğretmenleri arasında da çeşitli sebeplerden çatışma yaşanabilmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmanın yönetiminde de bazen tercihen bazen de şartlar gereği bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma gibi çatışma yönetimi yöntemlerine başvurulabilmektedir.

Bu araştırma ortaöğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma durumları ve başvuru çatışma yönetimi yöntemleriyle ilgili literatürün tarandığı nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma insanın kendi sırlarını çözüme kavuşturmak ve kendi gayretiyle şekillendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek için geliştirmiş olduğu bilgi üretim yöntemlerinden birisidir (Özdemir, 2010). Bu yönüyle bu çalışma, bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara kaynaklık edebilecek olması yönünden önemli bir çalışmadır.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma “ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi yöntemleri” konusuyla ilgili olabilecek Türkiye’de yapılmış; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi, Google Akademik veri tabanlarındaki taratmalardan ulaşılan yüksek lisans tezleri ve makalelerle sınırlıdır.
2. Bu araştırma 2006 - 2023 tarihleri arasında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi, Google Akademik veri tabanlarına yüklenmiş araştırmalarla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma durumları ve bu örgütsel çatışma durumunda başvurulan çatışma yönetimi yöntemleri incelenecektir. Bu amaçla, araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden “durum çalışması” modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma insanın kendi sınırlarını çözüme kavuşturmak ve kendi gayretiyle şekillendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek için geliştirmiş olduğu bilgi üretim yöntemlerinden birisidir (Özdemir, 2010). Durum çalışması modeli de bu bilgi üretim yöntemlerinden biri olan nitel araştırma yönteminde tercih edilen modellerden birisidir.

Durum çalışması, sınırlı bir sistemin ne şekilde işlediği ve çalıştığıyla ilgili olarak bilgi edinmek için çoklu veri toplanmasıyla o sistemin bütünüyle incelenmesini içeren bir yöntemdir (Chmiliar, 2010).

2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırma için belirlenen veri toplama araçları Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanlarında bulunan, 2006-2023 yılları arasında yayımlanmış, “örgütsel çatışma”, “ortaöğretim kurumlarında örgütsel çatışma” anahtar kelimeleriyle taratılmış yüksek lisans tezleri ve makalelerdir.

2.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma için Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanları taratılmıştır. Tarama yapılırken “örgütsel çatışma” , “ortaöğretim kurumlarında örgütsel çatışma” anahtar kelimeleriyle arama yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama araçlarını 2006 – 2023 tarihleri arasında yayımlanan, belirtilen veri tabanlarından ulaşılan yüksek lisans tezleri ve makaleler

oluşturmaktadır. Araştırma için tarama yapılırken araştırmada faydalanılabileceği düşünülen çalışmalardan Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanından 11 adet yüksek lisans tezine, “Google Akademik” veri tabanından 9 adet makaleye ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan çalışmalara yönelik bilgiler tablo 2.1 de verilmiştir:

Tablo 2.1 :Araştırmada Kullanılan Çalışmalara Yönelik Bilgiler

Yazar(lar)	Yıl	Adı	Türü	Kod
Kandemir, A.	2006	Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları: Bolu İli Örneği	Tez	T1
Otrar, M.ve Övtün, Y.	2007	Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gebze Örneği	Makale	M1
Tanrıverdi, M.	2008	Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki: Bursa İli Örneği	Tez	T2
Kaya, T.	2008	Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları	Tez	T3
Akgün, N., Yıldız, K. ve Çelik, D.	2009	Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri	Makale	M2
Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A.	2012	Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri	Makale	M3

Yılmaz, U.	2012	Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Çatışmaya Sebep Olan Yönetici Davranışları	Tez	T4
Koçak, S. ve Başkan, G.A.	2013	Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri	Makale	M4
Küçükşüleymanoğlu, R. ve Bingöl, M.A.	2014	Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin İncelenmesi	Makale	M5
Karataş, E.	2014	Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri	Tez	T5
Kürçe, S.G.	2015	Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri	Tez	T6
Yiğit, İ.	2015	Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri: Trabzon Örneği	Tez	T7
Doğrul, A.	2015	Meslek Liselerinde Yöneticiler İle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları: Aksaray İli Örneği	Tez	T8
Bağdath, F.	2015	Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	Tez	T9
Bolak, H.	2017	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Denizli Örneği	Tez	T10
Çelik, K. ve Tosun, M.	2019	Okul Yöneticilerini Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki	Makale	M6

Çimen,L.K.ve Sarboğa, F.B.	2020	Okul Müdürlerine ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Çatışma Yönetim Stilllerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi	Makale	M7
Gürcüoğlu,S. Uyar, M.	ve 2020	Örgütsel Çatışma ile Örgütsel İklim Arasındaki İlişkinin Ortaöğretim Öğretmenleri Perspektifinden İncelenmesi	Makale	M8
Özkara, E. ve Tunç, B.	2020	Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi	Makale	M9
Süter, S.	2021	Okul Yöneticilerinin Stres Kaynaklarının Örgütsel Çatışma Yönetim Stillere Etkisi	Tez	T11

Araştırmada kullanılan çalışmalara yönelik bilgilere yer verilen tablo 2.1 de incelenen çalışmaların yazar isimlerine, çalışmaların yayımlanma yıllarına, çalışmaların isimlerine ve çalışmaların türlerine dair bilgilere yer verilmiştir.

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi tekniği metinlerin bir düzene sokulması, sınıflandırılması, birbiriyle mukayese edilmesi ve metinlerden kuramsal sonuçlara varılmasıyla meydana gelen bir araştırma tekniğidir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007).

Araştırmada taranan makaleler ve tezler dil bakımından incelendiğinde dillerinin Türkçe olarak hazırlandığı görülmektedir. Makaleler araştırma makaleleri, tezler ise yüksek lisans tezleridir.

Araştırmada kapsamında incelenen dökümanlar kodlanmıştır. Tezler T1'den başlamak üzere T11'ye kadar, makaleler M1'den başlamak üzere M9'ye kadar

kodlanmıştır. Elde edilen verilerin sayısal değerleri frekans (f) cinsinden ifade edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma kapsamında taranan çalışmalardan elde edilen verilere ilişkin bulgulara yer verilecektir. Araştırmada 11 adet yüksek lisans tezi, dokuz adet makale taranmıştır.

3.1. ARAŞTIRMALARIN YIL-ENSTİTÜ-ANABİLİMDALLARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında, incelenen araştırmaların ait olduğu yıllara göre dağılımı, araştırılan tezlerin enstitülere göre dağılımı, araştırılan tezlerin anabilim dallarına yönelik dağılımı ve araştırmaların yıllara göre gruplandırılmasına yönelik dağılımına ilişkin veriler tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.1 : Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	f
2006	1
2007	1
2008	2
2009	1
2012	2
2013	1
2014	2
2015	4
2017	1
2019	1
2020	3
2021	1
TOPLAM	20

Tablo 3.1 de araştırmaların yıllara göre dağılımları yapılmıştır. Araştırmaların yıllara göre dağılımları “f” frekans (tekrarlanma sıklığı) bakımından ifade edilmiştir. Tabloda da belirtildiği gibi dört frekans değeri ile en yüksek frekans değerinin 2015 yılına ait olduğu grlmektedir. Onu  frekans değeri ile 2020 yılı izlemektedir. 2008, 2012, 2014 yıllarının frekans değeri iki; 2006, 2007, 2009, 2013, 2017,2019 ve 2021 yıllarının frekans değeri ise birdir.

Araştırmada taranan yüksek lisans tezleri enstitü ve anabilim dalları bakımından farklılıklar gösterdiği için bunların dağılımlarının analizinin tablo olarak gösterilmesi gerekli grlmştir.

Tezlerin enstitülere göre dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2 : Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımları

Tez	Enstitü
T1	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T2	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T3	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T4	Fen Bilimleri Enstitüsü
T5	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
T6	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
T7	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T8	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T9	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T10	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T11	Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yukarıdaki tablo araştırmada incelenen tezlerin enstitülere göre dağılımları verilmiştir. Tabloda çalışmaların ağırlıkla sosyal bilimler enstitüsü bünyesinde yürütülmesi dikkat çekmektedir. Tablo incelendiği zaman T1, T2, T3, T7, T8, T9, T10 kodlu çalışmaların sosyal bilimler enstitüsüne, T4 kodlu çalışmanın fen bilimleri enstitüsüne, T5 ve T6 kodlu çalışmanın eğitim bilimleri enstitüsüne, T11 kodlu çalışmanın ise lisansüstü eğitim bilimleri enstitüsüne ait olduğu grlmektedir.

Tablo 3.3 : Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

Tez	Anabilim Dalı
T1	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
T2	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
T3	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
T4	Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı
T5	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
T6	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
T7	İşletme Anabilim Dalı
T8	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
T9	İşletme Anabilim Dalı
T10	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
T11	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tablo 3.3 incelendiğinde tezlerin anabilim dallarına göre dağılımına bakıldığında ağırlığın eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalı ile eğitim bilimleri anabilim dalında olduğu görülmektedir. T1, T2 ve T6 kodlu çalışmaların ait olduğu anabilim dalı, eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalıdır. T3, T5, T8 ve T11 kodlu tezler eğitim bilimleri anabilim dalına aittir. T7 ve T9 kodlu tez işletme anabilim dalı, T4 kodlu tez teknoloji eğitimi anabilim dalı, T10 kodlu tez ise çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri anabilim dalı bünyesinde yürütülmüştür

Tablo 3.4 : Araştırmaların Yıllara Göre Gruplandırılması

Yıllar	f
2006-2008	4
2009- 2012	3
2013-2015	7
2017-2019	2
2020-2021	4
TOPLAM	20

Araştırmaların yıllara göre dağılımları gruplandırılmasının frekans cinsinden ifade edildiği tablo 3.4 te 2006- 2008 yılları arasında dört araştırma, 2009- 2012 yılları arasında üç araştırma, 2013- 2015 yılları arasında yedi araştırma, 2017-2019 yılları arasında iki araştırma 2019- 2021 yılları arasında dört adet araştırma olduğu grlmektedir. Yedi araştırma ile 2013-2015 yılları, yapılan gruplandırmada en fazla araştırmaya sahip yıllar olarak dikkat çekmektedir.

3.2. ARAşTIRMALARIN YÖNTEMSEL ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında, incelenen araştırmalardaki çalışma grupları (rneklem), veri toplama araçları, araştırmalarda kullanılan değişkenlerin dağılımları, ve araştırmalardaki anahtar kelimelerin dağılımlarına yönelik veriler tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.5 : Araştırmaların Çalışma Gruplarına (rneklem) Göre Dağılımları

Çalışma Grubu	f
Öğretmenler ve Yöneticiler	12
Yöneticiler	3
Öğretmenler	5

Araştırmaların çalışma gruplarına göre dağılımlarının frekans cinsinden ifade edildiği tablo 3.5 te ğretmen ve yöneticilerin çalışma grubu olarak seçildiği 12 araştırma, yöneticilerin çalışma grubu olarak seçildiği üç araştırma, öğretmenlerin çalışma grubu olarak seçildiği beş araştırma grlmektedir.

Öğretmenler ve yöneticilerin çalışma grubu olarak seçildiği 12 araştırmadan, araştırmacıların çalışmalarında hem öğretmenler hem de yöneticilerle beraber çalışarak çalışmalarının verilerini hem öğretmenler hem yöneticilerden toplamayı uygun buldukları sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte Karataş (2014), Kre (2015), Yiğit (2015) tarafından meydana getirilen çalışmalarda çalışma grubu olarak yöneticiler; Otrar ve vn (2007), Tanrıverdi (2008), Yılmaz (2012), Nural, Ada ve Çolak (2012), Koçak ve Başkan (2013) tarafından meydana getirilen çalışmalarda ise çalışma grubu olarak öğretmenler seçilmiştir. Bu araştırmacıların sonuca ulaşmak için sadece bir gruptan veri toplamayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.6 : Araştırmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı

Veri Toplama Aracı	f
Ölçek	11
Anket	6
Ölçek, Anket	1
Ölçek, Görüşme Formu	1
Görüşme Formu	1

Araştırmaların veri toplama araçlarının frekans cinsinden ifade edildiği 3.6 da ölçek veri toplama aracının frekans değerinin 11, anket veri toplama aracının frekans değerinin altı, hem ölçek hem anket veri toplama aracının frekans değerinin bir olduğuna rastlanmaktadır. Hem ölçek hem görüşme formunun kullanıldığı veri toplama aracının bir, görüşme formu veri toplama aracının kullanıldığı frekans değerinin bir olduğu görölmektedir.

Tablo incelendiği zaman araştırmacıların çalışmalarında nicel araştırma yöntemlerini tercih ettikleri, veri toplamak için de nicel araştırma veri toplama teknikleri olan ölçek, anket gibi veri toplama araçlarıyla verilerini topladıkları görölmektedir. Bununla birlikte Karataş (2014) çalışmasında hem anket hem de görüşme formu kullanarak verilerini toplamıştır. Çalışmasında hem nicel hem de nitel veri toplama araçlarından yararlanmışır. Kürçe (2015) ise görüşme formu kullanarak veri toplamıştır.

Tablo 3.7 : Araştırmalarda Kullanılan Değişkenlerin Dağılımı

Değişkenler	f
Cinsiyet	20
Yaş	18
Mesleki kıdem	19
Okul Türü	19
Branş	17

Tablo 3.7 incelendiği zaman araştırmaların 20'sinde cinsiyet, 18'inde yaş, 19'unda mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerinin kullanıldığı görölmektedir. Branş değişkeninin 17 araştırmada kullanıldığı görölmektedir.

Cinsiyet değişkeni bütün araştırmaların ortak değişkeni olmuşken Karataş (2014) ‘ın ‘‘Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin atışma Nedenleri ve atışma Yönetimi Stratejileri’’ isimli çalışmasında, çalışmasının adında yer alacak kadar gcl bir değişkeni olmuştur. Okul türü değişkeni ise Yılmaz (2012) ‘ın ‘‘Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında atışmaya Sebep Olan Yönetici Davranışları’’ çalışmasında ve Doğrul (2015)’un ‘‘Meslek Liselerinde Yöneticiler İle ğretmenler Arasındaki rgtsel çatışma ve Uzlaşma Alanları: Aksaray İli rneği’’ isimli çalışmasında farklı türdeki mesleki ortaöğretim kurumlarıyla çalışılarak veri toplanması yönüyle bu çalışmalar için ayrıca önem arz eden olmuştur.

Tablo 3.8 : Araştırmalarda Kullanılan Anahtar Kelimelerin Dağılımı

Tema / Anahtar Kelime	f
Çatışma	20
Örgütsel atışma	5
Stres	2
Öğretmen Algıları	2
Örgütsel Adalet	1
Örgütsel Sağlık	1
Örgütsel İklım	1
Örgütsel Cinsiyet	1
Okul Kültürü	1

Tablo 3.8 incelendiği zaman çatışma anahtar kelimesinin frekansının 20 olduğu grlmektedir. Örgütsel atışma anahtar kelimesinin frekansı ise beştir. Stres ve ğretmen algıları anahtar kelimesinin frekansı ikidir. Örgütsel adalet, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, örgütsel cinsiyet, okul kültürü anahtar kelimesinin frekansı ise bir olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çatışma anahtar kelimesi bütün çalışmaların ortaktır. Örgütsel atışma anahtar kelimesi ise çatışmadan sonra ikinci ortak anahtar kelime olarak yer almaktadır. Örgütsel atışma anahtar kelimesi Kandemir (2006), Koçak ve Başkan (2013), Karataş (2015), Doğrul (2015) , Gürcüoğlu ve Uyar (2020)’ın yaptığı çalışmaların

ortak anahtar kelimesi olmuştur. Stres anahtar kelimesi Otrar ve Övün (2007) ile Süter (2021)'in yapmış olduğu çalışmanın anahtar kelimesi olmuştur. Öğretmen algıları anahtar kelimesi Nural, Ada ve Çolak (2012) ve de Çimen ve Sarıboğa (2020)' nın yapmış olduğu çalışmanın anahtar kelimesi olmuştur. Diğer anahtar kelimeler birer adet çalışmaların anahtar kelimesi olmuştur. Çalışmalarda çatışma ve örgütsel çatışma anahtar kelimelerinden başka anahtar kelimelere rastlanmasından çatışma ve örgütsel çatışma kavramlarının başka kavramlarla da ilişkisinin olduğu aynı zamanda bu kavramlarla ilişkilendirerek farklı çalışmalarından yapılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMALARIN BULGULARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında, incelenen araştırmalarda, araştırmalarda ortaya konan çatışma nedenlerinin karşılaşıma düzeylerinin dağılımı ile araştırmalarda ortaya konan çatışma yönetimi yöntemlerinin dağılımına yönelik veriler tablolar halinde gösterilmiş ve araştırmalardaki bulguların sonuçlarına yer verilip yorumlanmıştır.

Tablo 3.9 : Araştırmalarda Ortaya Konan Çatışma Nedenlerinin Karşılaşıma Düzeylerinin Dağılımı

Çatışma Nedenleri	Karşılaşıma Düzeyleri			
	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara Sıra	En Az
Görevi İhmal Etme	x			
Göreve Zamanındax Gelmeme				
Sorumsuzluk		x		
Ders Programları		x		
Adil Olmama		x		
İletişim ve Yanlış Anlaşılma			x	
Fiziki Şartlar				x

Tablo 3.9 incelendiği zaman yapılan çalışmalarda çatışmaya neden olan durumların en fazla “görevi ihmal etme” ve “göreve zamanında gelmeme” halinde yaşandığı gözlenmektedir. Onu takip eden nedenler “sorumluluk” , “ders programları” ve “adil olmama” gibi nedenlerdir. “İletişim ve yanlış anlaşılma” ara sıra çatışmaya neden olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. En az çatışma yaşanan nedenlerin ise fiziki şartlar olduğu görülmektedir.

Karataş (2014) çalışması incelendiğinde, göreve zamanında gelmeme, görevi ihmal etme, sorumluluk, aynı fikirde olmama, iletişim ve yanlış anlaşılma, ekonomik nedenler gibi durumların özellikle okul yöneticileri açısından çatışma konusu olduğu görülmektedir. Edindiği bulgularda göreve zamanında gelmeme ve görevi ihmal etme gibi durumlar yöneticilerin öğretmenlerle en sık çatışma yaşadığı durumlar arasındadır. Göreve zamanında gelmeme ve görevi ihmal etme gibi durumlar kurumun işleyişini etkilediğinden yöneticilerce önemsenen bir durum olduğu düşünülmektedir.

Kürçe (2015)’nin “ Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri” isimli çalışmasında, yöneticilerle öğretmenlerin çatışma yaşama sebeplerinin diğer ortaöğretim kurumlarıyla benzer durumlar olduğunu ifade etmesine karşın, yöneticiler ve öğretmenleri en fazla karşı karşıya getiren durumun ders programları konusu olduğuna dikkat çekmektedir. Bu duruma bu kurumların yapısının sebebiyet verdiği düşünülmektedir. Meslek liselerinde meslek dersi öğretmenlerinin koordinatörlük görevinin olmasından dolayı ders programlarında meslek dersi öğretmenlerine öncelik verilmesi durumu diğer öğretmenlerce adil olunmadığı düşüncesine sebebiyet vermektedir.

Yılmaz (2012) ‘ın “Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Çatışmaya Sebep Olan Yönetici Davranışları” isimli çalışmasında da Kürçe (2012)’nin çalışmasındakiyle benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Bunun yanında Yılmaz (2012) mesleki ortaöğretim kurumlarında çatışmaya sebep olan durumlardan iletişim konusuna dikkat çekmiş ve bu kurumlarda yöneticilerin meslek dersi öğretmenleriyle kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla iletişim halinde olduğunu ve onlarla daha yakın ilişkiler halinde olduğuna dair bulgulara yer veren sonuçlara yer vermiştir.

Kandemir (2006) çalışmasında çatışmaya sebep olan durumlarla ilgili diğer çalışmaları destekler bulguların yanında fiziki şartlarla ilgili çatışma durumlarına yer vermiştir. Yöneticilerle öğretmenlerin genel hizmetler alanındaki uzlaşma durumlarına ilişkin verdikleri cevaplardaki farklılıklara ilişkin durumlardan dersliklerin donanımı, okul kütüphanesi, dersliklerin badana ve boyası gibi konularda anlamlı bir fark bulunamazken; ısıtma, derslik yetersizliği, laboratuvar yetersizliği gibi durumlarla ilgili verilen cevaplarda anlamlı bir fark bulunduğu dair bulgulara yer vermiştir.

Doğrul (2015) yaptığı çalışmada Kandemir (2006)'in çalışmasında olduğu gibi diğer çalışmaları destekler bulgulara yer verdiği gibi Kandemir (2006)'in çalışmasına benzer şekilde fiziki şartlarla ilgili çatışma durumlarına yer vermiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitim araç-gereç yetersizliği, lavaboların yetersizliği, tuvaletlerin yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, temizlik işlerinin yetersizliği, derslik yetersizliği gibi konularda “az” düzeyde çatışma yaşadıklarını; koridor darlığı konusunda ise “çok az” bir çatışma yaşadıklarını ifade ettikleri bulgulara dair sonuçlara yer vermiştir.

Tablo 3.9. da yer verilen çatışma nedenlerinin karşılaşılan düzeyleri ile ilgili, Otrar, M. ve Övün Y. (2007), Tanrıverdi, M. (2008), Kaya, T. (2008), Akgün, N., Yıldız, K. ve Çelik, D. (2009), Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012), Yılmaz, U. (2012), Koçak, S. ve Başkan, G.A. (2013), Küçüksüleymanoğlu, R. ve Bingöl, M.A. (2014), Yiğit, İ. (2015), Bağdatlı, F. (2015), Bolak, H. (2017), Çelik, K. ve Tosun, M. (2019), Çimen, L.K. ve Sarıboğa, F.B. (2020), Gürcüoğlu, S. ve Uyar, M. (2020), Özkara, E. Ve Tunç, B. (2020), Süter, S. (2021) yazarlarına ait araştırmalar da incelenmiş fakat bulgulara rastlanmamıştır.

Tablo 3.10 : Araştırmalarda Ortaya Konan atışma Yönetimi Yöntemlerinin Başvurulma Düzeylerinin Dağılımı

Çatışma Yönetimi Yöntemleri	Başvurulma Düzeyleri			
	Her zaman	çoğunlukla	Ara sıra	En az
Bütünleştirme	x			
Uzlaşma		x		
Uyma			x	
Kaçınma			x	
Hükmetme				x

Tablo 3.10 incelendiği zaman, araştırmaların incelenmesinden çıkan sonuçlara göre yöneticilerle öğretmenler arasında yaşanan çatışma durumlarında, başvurulan çatışma yönetim yöntemlerine dair bulguların sonuçlarına göre, başvurulma düzeylerinin ifade edildiği görölmektedir. Tabloya göre en çok başvurulan çatışma yönetimi yönteminin “bütünleştirme” olduğu görölmektedir. Bütünleştirmeyi izleyen çatışma yönetimi yöntemi ise “uzlaşma” olmuştur. “Uyma” ve “kaçınma” ara sıra başvurulan çatışma yönetimi yöntemi iken en az başvurulan çatışma yönetimi yöntemi olarak “hükmetme” karşımıza çıkmaktadır.

Karataş (2014) alışmasında elde ettiği bulgulardan okul yöneticilerinin yaşanan çatışmalarda en fazla bütünleştirme yöntemini (her zaman), daha sonra da sırasıyla uzlaşma (oğunlukla), uyma ile kaçınma (ara sıra), en az da hükmetme (ara sıra) yöntemine başvurduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yiğit (2015)’in yapmış olduğu araştırmanın bulgularının sonuçlarına göre de ortaöğretim kurumlarındaki yöneticiler çatışmaları yönetirken bütünleştirme yöntemini “her zaman”, uzlaşma yöntemini “oğunlukla”, uyma yöntemini “ara sıra” kaçınma yöntemini “ara sıra” hükmetme yöntemini ise “en az” kullanmaktadırlar.

Küre (2015) alışmasında elde ettiği bulgulardan edindiği verilere göre meslek liselerinde ortaya çıkan çatışma durumunda yöneticilerin çatışmaları çözmek için en çok bütünleştirme ve uzlaşma yoluna gittiklerini; onu takip eden yöntemin uyma olduğunu ve kaçınma yöntemi ile hükmetme yönteminin diğer yöntemlerden daha az tercih edildiğini ifade etmiştir.

Çimen ve Sarıboğa (2020) ise yaptığı çalışmada yöneticilerin karşılaştıkları çatışmaları çözmeye sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma yöntemlerini tercih ettikleri sonucuna varmıştır.

Tanrıverdi (2008)'nin yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına bakıldığında en çok kullanılan yöntemin bütünleştirme olduğu bunu sırasıyla uzlaşma, uyma ve hükmetmenin izlediği; uyma yönteminin en düşük ortalama ile değerlendirildiğini ifade etmiştir.

Bağdatlı (2015) yaptığı çalışmada, elde ettiği bulgulardan, yöneticilerin çatışmaları yönetmede bütünleştirme tutumunun çok yüksek, uzlaşma ve uyma tutumlarının yüksek, kaçınma ile hükmetmeye yönelik tutumlarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kaya (2008) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin her birini kullanma derecelerine ilişkin algılarında bütünleştirme alt boyutunda “sık sık”; uzlaşma, kaçınma ve hükmetme alt boyutlarında “ara sıra”; uyma alt boyutunda ise “nadiren” algı düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir.

Özkara ve Tunç (2020) çalışmasında elde ettiği bulgulardan, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri beş çatışma yönetme yönteminden kaçınma yöntemine “ daha fazla” başvurduklarını, “en az” ise hükmetme yöntemine başvurdukları sonucuna varmıştır. Bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak bütünleştirme yönteminin en yaygın başvurulan yöntem olduğunu ortaya koymaması yönünde bir sonuç ortaya koymaktadır.

Akgün, Yıldız ve Çelik (2009) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede, bütünleştirme ve uzlaşma yöntemini “ her zaman” , uyma yöntemini “genellikle”, kaçınma ile hükmetme yöntemini ise “ara sıra” kullandıklarını ifade ettikleri sonucuna yer vermiştir.

Küçüksüleymanoğlu ve Bingöl (2014) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetmede hükmetme ve uyma yöntemlerini “çoğunlukla” kullandıklarını; uzlaşma, kaçınma ve bütünleştirme yöntemini ez az

kullandıklarını belirttiği sonuçlara yer vermiştir. Bu çalışma, diğer çalışmaların çoğunda“en az” kategorisinde gösterilen hükmetme yöntemini “çoğunlukla” kategorisinde değerlendirmesi bakımından farklıdır.

Otrar ve Övün (2007) tarafından yapılan çalışmanın elde edilen bulgularının sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerinin kendileriyle yaşadıkları çatışmalarda en çok bütünleştirme yöntemini daha sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, kaçınma; en az ise hükmetme yöntemine başvurduklarını belirtmiştir.

Çelik ve Tosun (2019) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlere göre okul yöneticileri çatışma durumlarında uyma ve uzlaşma yöntemlerine başvurmakta olduğuna dair sonuçlara yer vermektedir.

Tablo 3.10. da yer verilen çatışma yönetimi yöntemlerinin başvurulma düzeyleri ile ilgili Kandemir, A. (2006), Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012), Yılmaz, U. (2012), Koçak, S. ve Başkan, G.A. (2013), Doğrul, A. (2015), Bolak, H. (2017), Gürcüoğlu, S. ve Uyar, M. (2020), Süter, S. (2021) yazarlarına ait araştırmalar da incelenmiş fakat bulgulara rastlanmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların ve bu çatışmalarda kullanılan çatışma yönetimi yöntemlerinin neler olduğuna ilişkin bir doküman inceleme çalışmasıdır. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi bağlamında öne çıkan ve anahtar kelime olarak karşımıza çıkan kavramların “çatışma”, “çatışma yönetimi” , “ örgütsel çatışma”, “öğretmenler” , “yöneticiler” olduğu görülmektedir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni, veri toplama aracı olarak da doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda “yöktez”, “Google Akademik” veri tabanlarında taratma yapılmıştır. Araştırma 12 adet yüksek lisans tezi, 8 adet makale taratması ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre 2006 ve 2021 yılları arasını kapsayan çalışmalarda 2015 yılının bu anlamda çalışmaların yoğunluk kazandığı, ortaöğretim kurumlarında örgütsel çatışma konusunun araştırmacıların ilgisini çektiği bir yıl olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bununla ilgili olarak, yıl bazında yapılan gruplandırmada da 2013-2015 yılları arasının öne çıktığı sonucuna da varılmıştır.

Araştırmada incelenen tezlerin yürütüldüğü enstitülerin sosyal bilimler ve eğitim bilimleri enstitüsü olması konunun bu enstitülerin inceleme alanına girmesi bakımından doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Ancak konunun fen bilimleri enstitüsünün de dikkatini çekmesi ve fen bilimleri enstitüsü tarafından da böyle bir çalışmanın yürütülmesi ilgi çekicidir. Bu durumdan konunun farklı disiplinlerce de ele alınabileceği ve başka araştırmalar da yapılabileceği sonucuna ulaşılabilmiştir.

Konu eğitim kurumlarının iki önemli değişkeni olan öğretmenler ve okul yöneticilerine işaret ettiğinden bu konuda yapılan çalışmalar çoğunlukla eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dallarından çıkmıştır. Fakat “çatışma” kavramı yönetim ile ilgili konuların da yakından ilişkili olduğu bir kavram olduğundan bu

konuda “işletme” ile “çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri anabilim dallarından” da çalışmaların çıkması doğaldır. Ancak “teknoloji eğitimi anabilim dalından” da bu konuda bir çalışmanın çıkmış olması ilgi çekicidir.

İncelenen çalışmalar araştırmacıların çalışma grubu olarak öğretmenleri ve yöneticileri birlikte seçtiğini, veri toplarken her iki gruptan da veri toplayarak bir sonuca ulaştığını göstermektedir. Bu anlamda araştırmacıların tek boyutlu davranmayarak her iki kesimin de görüşlerine yer vermiş olması dikkate değerdir. Ancak veri toplarken sadece öğretmenleri ve sadece yöneticileri değerlendirmeye alan çalışmalar da mevcuttur.

Yapılan çalışmada, incelenen araştırmalarda daha çok ölçek veri toplama aracının kullanıldığını onu takip eden veri toplama aracının da anket olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle araştırmacıların tercihlerini nicel araştırma yöntemlerinden yana kullandığı sonucuna varılabilir. Nicel araştırmalar olayların veya olguların ölçüm, gözlem, deney gibi metotlarla betimlenmesi veya nedensellik yoluyla gerçek sonuçlara ulaşmaya çalışılmasını içeren araştırmalardır (Arıkan, 2011). Araştırmacılar da nicel araştırma yöntemleriyle gerçek sonuçlara ulaşmaya çalışmışlardır.

İncelenen çalışmaların hepsinde cinsiyet değişkeni ele alınmış olup bunu takip eden değişken mesleki kıdem ve okul türü olmuştur. Bu durum da mesleki kıdem ve okul türünün elde edilecek verilerde önemli bir faktör olduğunun düşünüldüğünün göstergesidir. “Branş” değişkeni diğerlerinden daha az ele alınsa da yine de dikkate değer bir frekansa sahiptir. Çalışmalar incelendiğinde, özellikle mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında kültür dersi ve meslek dersi öğretmeni farkı olmasından dolayı branş değişkeni elde edilecek verilerde önemli bir değişken olmuştur.

İncelenen çalışmaların tamamında “çatışma” tema/ anahtar kelimesi ortak olup “örgütsel çatışma” tema/anahtar kelimesi onu takip etmiştir. Bununla birlikte stres, örgütsel iklim, örgütsel sağlık gibi farklı tema/anahtar kelimelerine de rastlanması çatışma kavramının farklı kavramlara da etki eden bir kavram olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle “çatışma” kavramının çok boyutlu bir kavram

olduğu ve geniş kapsamlı değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu sonucuna ulaşılabilir.

İncelenen çalışmalara göre ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışmaya en fazla neden olan durumlar “görevi ihmal etme” ve “göreve zamanında gelmeme” olmuştur. Bu durumlar yöneticilerce örgütlerde işleyişi zedelemeye sebebiyet veren durumlar olarak görüldüğünden yöneticilerin ve öğretmenlerin en fazla karşı karşıya geldiği durumlar olmuştur. Bunun yanında “sorumsuzluk” , “ders programları” ve “adil olmama” da çatışmaya sebep olan nedenler arasında önemli bir yere sahiptir. Ders programlarının özellikle mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında çatışmaya sebep olan bir durum olduğu incelenen çalışmalarda karşımıza çıkan dikkate değer bir husustur. Diğerlerine göre daha az çatışmaya sebep olan durumlar “iletişim ve yanlış anlaşılma” , “ fiziki şartlar” ve “ekonomik durumlar” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahsedilen diğer nedenlerin yanında bu durumlar gölgede kalmıştır.

Çatışma yönetimi yöntemlerinde en sık başvurulan yöntem “bütünleştirme” iken en az başvurulan yöntem “hükmetme” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütünleştirmede taraflar hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarını hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını önemser (Karip, 2010). Bu sebeptendir ki bu taktikte kaybeden taraf yoktur. Bu açıdan tarafların sadece kendini önemseydiği hükmetmeden daha fazla başvurulan bir yöntem olması örgütü olumlu anlamda da etkileyeceği de düşünülürse kaçınılmazdır.

Araştırmada öneriler araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

1. Ortaöğretim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan örgütsel çatışma ve çatışma yaşanması halinde başvurulan çatışma yönetimi yöntemleri ile ilgili daha fazla çalışma yapılmalıdır.
2. Bu konuyla ilgili nitel araştırmalara da önem verilmeli ve buna bağlı olarak nitel araştırma veri toplama teknikleriyle de veriler toplanmalıdır.

4.2. UYGALİYİCİLERE YÖNELİK ÖNERİLER

1. Çatışmaya en fazla neden olan durumların görevi ihmal etme ve göreve zamanında gelmeme gibi nedenler olduğu göz önüne alınarak bu durumlara sebebiyet veren durumlar ile bu durumun önüne geçebilecek durumlar araştırılmalıdır.
2. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında “kültür dersi” ve “meslek dersi” öğretmenlerinin olması bu örgütlerde özellikle ders programları noktasında çatışmaya neden olan bir durum olduğu için bu örgütlerde her iki tarafı da memnun edebilecek programların nasıl hazırlanabileceği konusunda gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
3. Ortaöğretim kurumlarının iki önemli paydaşı olan yöneticiler ve öğretmenler çatışma ve çatışma yönetimi taktikleri konusunda hizmet içi eğitimlerle bilgilendirilerek örgütte daha sağlıklı çalışma ortamına zemin hazırlanmalıdır

KAYNAKÇA

- Akgün, N. Kaya, Y.; ve Çelik, D.** (2009). “Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle arasındaki çatışmaları yönetme biçimleri.” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 89-101.
- Altan, Y.** (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 159-168.
- Arıkan, R.** (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Nobel Yayınları.
- Astwaphappa, K.** (2016). *Organisational behavior*. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Aydın, M.** (1984). *Örgütlerde çatışma*. Bas-Yay Yayınları.
- Aydın, M.** (1994). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu Yayınevi.
- Bağdatlı, F.** (2015). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batlaş, A.** (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitapevi.
- Başaran, İ.E.** (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Gül Yayın Evi.
- Bingöl, D.** (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Bruck-Lee V.** (2007). Conflict at Work. S.G. ROBELBERG (Ed.). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (94-97). CA: Sage Publications.
- Bolak, H.** (2017). *Milli eğitim bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisi: Denizli örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z.** (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık.
- Can, H.** (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.

- Chmiliar, I.** (2010). Multiple- case desings. In A.V. Mills. G. Eurepas & E. Weibe (Eds.). *Encyclopedia of study research* (pp 582-583). USA: SAGE Publications.
- Cohen, L., Manion, L.; & Morrion, K.** (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY: Routledge.
- Cüceloğlu, D.** (2010). *İnsan ve davranışı: psikolojinin temel kavramları*. Remzi Kitabevi.
- Çağlayan, O. A.** (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, L. K. ve Sarıboğa, F.B.** (2020). “Okul müdürlerine ve öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetimi stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi.” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 110, 29-55.
- Doğrul, A.** (2015). *Meslek liselerinde yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları: Aksaray ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E.** (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.** (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim ilişkisi*. Betam Yayıncılık.
- Genç, N.** (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Gümüşeli, A.İ.** (1994). “ *İzmir ortaöğretim yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* ”.Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürcüoğlu, S. ve Uyar, M.** (2020). “Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi.” *Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23(43), 229-254.
- Kandemir, A.** (2006). *Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları: Bolu ili örneği*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, E.** (2014). *Cinsiyete göre okul yöneticilerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stratejileri: Keşan örneği*. Yüksek Lisans Tezi.

Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Karip, E.** (2010). *Çatışma yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kaya, T.** (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıral, E.** (2019). *Eğitim yönetimi* (1. Baskı). N. CEMALOĞLU ve M. ÖZDEMİR (Ed.). *Çatışma ve kriz yönetimi*. (451-502).
- Koçak, S. ve Başkan, G.A.** (2013). “Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçel, T.** (2001). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kürçe, S.G.** (2015). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri: Ankara örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Bingöl M.A.** (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin incelenmesi. *Route Educational And Social Sciene Journal*, 1(2), 39-53.
- Narin, G.** (2015). *Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma örneği ve uzlaşma alanları: İzmir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nural, E., Ada, Ş.; ve Çolak, A.** (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.
- Otrar, M. ve Övün, Y.** (2007). “Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki: Gebze örneği.” *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26(26), 95-110.
- Özdemir, M.** (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yönetimbilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.

- Özer, A.** (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, E. ve Tunç, B.** (2020). "Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi." *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1023-1050.
- Öztürk, M.** (2003). *İşletme fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*. Papatya Yayınevi.
- Peker, Ö. Ve Aytürk, N.** (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Yargı Yayınevi.
- Robbins, S.P.** (1986). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Third Edition.
- Seval, H.** (2006). "Çatışmanın etkileri ve yönetimi." *Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Sorenson, R. L.** (1999). Conflict Management strategies used by successful family business. *Family Business Review*, 12(4), 325-329
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x>.
- Süter, S.** (2021). *Okul yöneticilerinin stres kaynaklarının örgütsel çatışma Yönetim stillerine etkisi: okul yöneticilerine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Swanström, N.L.P. & Weissmann, M.S.** (2005). *Conflict, conflict prevention management and beyond: a conceptual exploration*, Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Programme.
- Şentürk, N.** (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan örgütsel çatışma türleri ve Yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, vd.** (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayınları.
- Tanrıverdi, M.** (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki: Bursa ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Turan, S.** (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu** < <http://www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi 20.12.2022.
- Uğurlu, F.** (2001). “*İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri.*”
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, A.** (1997). “*İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri.*” Yayımlanmamış Doktora Tezi,
Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, İ.** (2012). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzman Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Ülker, G.** (1996). *Örgütlerde çatışma nedenleri- çözüm yöntemleri ve sonuçları*.
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü.
- Ünlü, S.** (2004). *Sosyal psikolojisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*.
Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, U.** (2012). “*Mesleki ortaöğretim kurumlarında çatışmaya sebep olan yönetici davranışlarının incelenmesi.*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, A.** (1996). “*İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasında Örgütsel çatışma kaynakları*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, İ.** (2015). *Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri: Trabzon örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

