



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

EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI MEZUNU
YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ELE ALIŞ
TARZLARININ KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİNDEKİ BEŞ İLKOKULDA
İNCELENMESİ

DÖNEM PROJESİ

ADNAN EREM

İSTANBUL,2022



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

EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI MEZUNU
YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ELE ALIŞ
TARZLARININ KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİNDEKİ BEŞ İLKOKULDA
İNCELENMESİ

DÖNEM PROJESİ

ADNAN EREM

(200512047)

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY

İSTANBUL 2022

Özet

Bu çalışmanın amacı ilkökul yöneticilerinin çatışma yönetimi becerilerine eğitim yönetimi yüksek lisans programı mezunu olmalarının katkı sağlayıp sağlamadığını anlamaktır. İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki beş ilkökulda görev yapan ve eğitim yönetimi mezunu olan yöneticilerin bakış açısı ile çatışma yönetimi ve yüksek lisans eğitimlerinin bağlantısı irdelenmektedir. Alanyazında çatışma yönetiminin kavramsal boyutu ve eğitim kurumlarında uygulanışı ile ilgili kaynaklara sık rastlanırken yüksek lisans derecesinin mezunlarının çatışma yönetimi tarz ve becerilerine katkısı ile ilgili çalışmaya rastlanılamamıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu Küçükçekmece ilçesinde görev yapan beş ilkökul müdürü ve on müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Çalışma grubu ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veri elde edilmiş, elde edilen veriler üzerinde içerik analizi yapılmıştır.

Toplumu şekillendirmede önemli etkisi olan eğitim kurumlarında, örgütsel çatışma yönetiminin yüksek lisans mezunlarına eğitimlerinin katkısı İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi ölçeğinde beş ilkökul yöneticilerinin görüşleri derlenerek incelenmiştir. Resmi ilkökul yöneticilerinin yapılan yüksek lisans derecesinde ki eğitimleri sonucunda çatışma yönetimlerine ne gibi getirileri olduğu, kendi görüşleri çerçevesinde bulgular bölümünde derlenmiştir. Elde edilen bulgular eğitim yönetimi yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin çatışma yönetimi becerilerine aldıkları eğitimin katkısının düşük düzeyde gerçekleştiği yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek lisans, Eğitim yönetimi, Çatışma yönetimi

İÇİNDEKİLER

Özet.....	1
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem.....	2
1.2.Amaç.....	2
1.3.Önem.....	2
1.4.Sınırlılıklar.....	2
1.5.Sayıtlar.....	2
II. BÖLÜM.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1.Çatışma.....	3
2.2.Çatışmanın Önemi Ve Oluşum Süreci.....	4
2.2.1.Potansiyel Uyuşmazlık (Birinci Aşama):.....	4
2.2.2.Biliş ve Kişiselleştirme (İkinci Aşama):.....	4
2.2.3.Davranış (Üçüncü Aşama):.....	4
2.2.4.Sonuçlar (Dördüncü Aşama):.....	4
2.3.Çatışma Türleri.....	4
2.3.1. Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri:.....	5
2.3.1.1.İçsel Çatışma:.....	5
2.3.1.2 Kişiler Arası Çatışma:.....	5
2.3.1.3.Kişi Grup Çatışması:.....	6
2.3.1.4.Gruplar Arası Çatışma:.....	6
2.3.1.5. Örgütler Arası Çatışma:.....	6
2.3.2 Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri:.....	6
2.3.2.1. Potansiyel Çatışma:.....	6
2.3.2.2 Algılanan Çatışma:.....	7
2.3.2.3Hissedilen Çatışma:.....	7
2.3.2.4. Açık Çatışma:.....	7
2.3.2.5. Yönetimden Kaynaklı Çatışma:.....	7
2.3.3 İşlevine Göre Çatışma Türleri:.....	7
2.3.3.1. Fonksiyonel Çatışma:.....	7
2.3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma:.....	8
2.3.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri:.....	8

2.3.4.1. Dikey Çatışma:.....	8
2.3.4.2. Yatay Çatışma:.....	8
2.3.4.3. Komuta – Kurmay Çatışma:.....	8
2.4.Örgüt Kavramı.....	8
2.5.Örgütsel Çatışma Kavramı.....	9
2.6.Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	10
2.6.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım:.....	10
2.6.2. Neo Klasik Yaklaşım:.....	10
2.6.3. Çağdaş Yaklaşım:.....	10
2.7.Örgütsel Çatışmanın Kaynakları (Nedenleri).....	11
2.7.1. Bireysel Kaynaklar:.....	11
2.7.2. Yapısal (Örgütsel) Kaynaklar:.....	11
2.7.3. İletişimsel Kaynaklar:.....	12
2.8.Örgütsel Çatışma Yönetimi.....	12
2.8.1.Örgütlerde Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler:.....	13
2.8.2.Örgütlerde Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Yöntemleri:.....	13
2.9.Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	14
2.9.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları:.....	15
2.9.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları:.....	15
2.10.Örgütsel Çatışmanın Sonuçları.....	16
2.11.Eğitim Örgütlerinde Çatışma Ve Yönetimi.....	17
III. BÖLÜM.....	23
YÖNTEM.....	23
3.1.Araştırma Yöntemi.....	23
3.2.Çalışma Grubu.....	23
3.3.Veritoplama Araçları.....	23
3.4.Verit Analizi.....	24
IV. BÖLÜM.....	25
BULGULAR.....	25
V.BÖLÜM.....	26
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	26

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Çatışmalar canlıların kaçınılmaz olarak, bir arada bulunmaları ya da karşılaşmaları ile istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için karşı karşıya gelmeleri ve rekabet etme durumlarında ortaya çıkar. İnsanın karmaşık zihinsel süreçleri çatışmaları doğadaki diğer canlıların çatışmalarından daha fazla nedene dayalı olarak yaşamasına sebep olmaktadır. Çatışma doğal olarak yaşamımızın her alanında var olduğundan ondan kaçmak olanaksızdır. Çatışmaları yok saymak, görmezden gelmek yönetilmeleri açısından bir teknik olsa da sonuçları açısından memnuniyet sağlama dereceleri beklentinin altında kalır. Çatışmaları yönetmenin amacı sonuçlarından mümkün olan en yüksek faydayı sağlamak ve muhtemel zararları en aza indirmektir.

İnsanların kendi başlarına gerçekleştiremedikleri amaçları için birbirlerine karşılıklı olarak yardım etmeleri zamanla sosyalleşmelerine, giderek daha zor işler için daha iyi organize olmaları gereksinimi de örgütlerin ortaya çıkmalarını sebep olmuştur. Oluşan örgütlerin rekabet ya da daha yüksek verim alma istekleri çalışma sistemlerinde ortaya çıkan sorun veya aksaklıkları en kısa sürede en az masrafla çözmeyi zorunlu hale getirmiştir (Bozkuş, 2016).

Çatışmaların örgütler üzerindeki etkileri onları kaçınılmaz olarak bilimin de inceleme alanına sokmuştur. İlk incelenmeye başlandığında örgütler için son derece olumsuz olan çatışmaların kesinlikle ortadan kaldırılması gerektiği görüşü hakimken daha sonra çatışmanın varlığının doğal olduğu kabul görmüş, çatışmaları ortadan kaldırmak yerine onları yönetmenin daha doğru olduğu görüşü önem kazanmıştır (Nergiz & Düşükcan, 2019). Son aşamada ise çatışmaların yaşanmadığı örgütlerde kontrollü ve ayarlanmış düzeylerde çatışma ortamlarının oluşturularak çalışanların dinamizmini tetikleyeceği yerine göre değişim ve gelişimlere hazırlayacağı kabul edilmiştir.

“Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli gibidirler” (Sarpkaya,2002). Toplumun yeni bireylerini eğitim yoluyla yetiştiren ve bu yolla toplumu şekillendiren hatta yeniden inşa eden eğitim kurumları çatışmaların sık görüldüğü örgütlerdendir. Eğitim kurumlarında bulunan yönetici, öğretmen, öğrenci ve bunlarla sürekli iletişimde bulunan velilerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları, algıları, amaçlarıyla beklentilerinin farklı oluşu ve iletişim becerileri çatışma ortamlarında bulunmalarını kaçınılmaz kılmaktadır (Topluer, 2008). Eğitim örgütlerinde çatışmaların ortaya çıkması birçok kaynağa dayanmaktadır. Modern görüşe göre de artık çatışmaların ortadan kaldırılması değil iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çatışma yönetimi kuşkusuz bilgi ve beceri gerektirir. Çatışmayı yönetecek olan üst ve orta düzey yöneticiler ile okullarda müdür ve müdür yardımcıları, sınıfta öğretmenler ve öğrenciler kendileri açısından en olumlu sonucu aramakla birlikte buldukları örgüte dair sahip oldukları aidiyet bilinci ile çatışmaların örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini de göz önünde bulundurmaları gerekecektir.

Kaçınılmaz olan çatışmayı istendik sonuçların doğacağı bir süreçte devam ettirmek ve nihayete erdirmek iyi bir çatışma yönetimi becerisi ile mümkün olacaktır. Bunu başaran

eğitim kurumları asıl amacı olan nitelikli bireyleri yetiştirmeyi ve topluma bu sayede hizmet etmeyi gerçekleştirmiş olurlar. Okul idarecilerinin çatışma yönetimi becerilerini eğitimle gerçekleştirmeleri mesleki açıdan kendilerine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu eğitim için en uygun seçeneklerden biri yüksek lisans olabilir. Alanyazında yüksek lisans ve doktora tezlerine konu olmuş bir çok çatışma yönetimi çalışması mevcutken, eğitim yönetimi yüksek lisans eğitiminin özel olarak okul yöneticilerinin çatışma yönetimi becerilerine etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

1.1.Problem

Eğitim yönetimi yüksek lisans programından mezun olmuş okul yöneticilerinin, aldıkları eğitimin iş yaşantılarında karşılaştıkları çatışmaların yönetiminde kendileri açısından ne tür yararlı katkıları vardır?

1.2.Amaç

Bu çalışmada eğitim yönetimi yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin, aldıkları eğitimin, çatışma yönetiminde kendilerine katkı sağlayıp sağlamadığının, eğer katkı sağlıyorsa bu katkılarının neler olduğunun kendileri tarafından kullanılan çatışma yönetimi tarzlarının değerlendirilerek ortaya konulması amaçlanmıştır.

1.3.Önem

Eğitim yönetimi yüksek lisans programlarının okul yöneticilerinin çatışma yönetimi becerilerine ne tür ve nasıl katkı yaptığını belirleyebilmektir. Literatür taramasında çatışma, çatışma yönetimi ve örgütsel çatışma yönetimi başlıklarında çok sayıda kaynağa ulaşılırken eğitim kurumlarındaki çatışma yönetimi konusu daha sınırlı olduğu görülüyor. Eğitim yönetimi yüksek lisans programları ve çatışma yönetimine etkisi ile ilgili çalışmaya ise rastlanılmamıştır.

1.4.Sınırlılıklar

İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesinde resmi beş ilkokulda görevli onbeş idareci ile yapılmış görüşmelerle sınırlıdır.

1.5.Sayıtlar

Görüşmelere katılanların araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilemeyecek düzeyde doğru ve yansız beyanlarda buldukları varsayılmıştır.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Çatışma

Çatışma kavramı; sosyal bir olguyu ifade etmesi sebebiyle psikoloji, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, siyasal bilim ve yönetim bilimi gibi birçok bilim dalı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır (Topaloğlu & Boylu, 2006).

Çatışma kavramı ile ilgili değişik tanımlar yapmak mümkündür. Çatışma genel tanımıyla bireyin içinde bulunduğu toplumsal ortam ve zaman diliminde istemediği durumlar ile karşı karşıya kalması ve zorlanması halinde ortaya çıkan durum, ulaştığı ruh halidir.

Tüm hayatımız boyunca karşılaşılan çatışmanın birçok tanımı bulunmaktadır. Çatışma kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde silahlı büyük kavga, arbede, kavga etmek, karşılıklı vuruşmak, birbirine çatmak ve iddia, söz veya davranışın birbirini tutmaması olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2011).

Çatışma kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlara bakıldığında, bu tanımların her birinin kavramın farklı yönlerine dikkat çekmekte olup, tanımlarda ortak noktalarda bulunmaktadır. Bu ortak noktalar; anlaşmazlık, kavga, uyumsuzluk, zıtlık, karşıtlık, birbirine ters düşme gibi konulardır. Söz konusu bu ortak kavramların esasında, çatışmayı oluşturan ana unsurlar olduğu ifade edilebilir (Topaloğlu & Boylu, 2006).

Çatışma, insanlar da sosyolojik, fizyolojik ve psikolojik gereçlerin tatminine engel olan durumlardan ve zorluklardan dolayı ortaya çıkan bir gerilme durumudur (Bingöl, 1997). İnsanlar bu tarz gerginlikler nedeniyle çatışmaktadır.

Farklı şekillerde ifade edilen çatışma kavramı, sadece ekonomik bir uyuşmazlık ya da çıkar anlaşmazlığı değildir, aynı zamanda duygusal gerilimler sonucunda da ortaya çıkabilir. Çatışmalar, hisleri ve mantığıyla hareket eden bireylerin ihtiyaçlarını veya isteklerini karşılamak amacıyla, sınırlı imkânları paylaşma ya da kullanmada fikir ayrılığına düşüldüğünde ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004).

Pondy (1967) çatışma kavramını açıklarken çatışmanın gelişimi ile ilgili aşamalara vurgu yaparak bu adımları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. Uyuşmazlığa ve anlaşmazlığa yol açan nedenler (farklılaşan amaçlar, kıt kaynaklar vb.)
2. Bireylerin yaşadıkları duygu durumları (kaygı, huzursuzluk, gerilim, endişe vb.)
3. Bireylerin birbirlerini kavrayış durumları (algılama ve farkına varma yetenekleri gibi)
4. Pasif direnişten saldırganlığa doğru giden alan çatışma davranışları (Aktaran Örselli&Şahin, 20) (Şahin & Örselli, 2010, s. 45).

Çatışma tanımlarının ortak noktası; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan fikir ayrılıkları; bireylerin, diğer bireyler ve örgütten farklı hedef, beklenti ve isteklerinden dolayı oluşan durum olarak ifade edebilir (Şimşek & Kınır, 2006).

2.2.Çatışmanın Önemi Ve Oluşum Süreci

Bir süreç olan örgütlerdeki çatışmanın oluşum süreci, potansiyel uyuşmazlıklar, kavrama ve kişileştirme, davranış ve sonuçlar olmak dört safhada gelişir (Judge & Robbins, 2015).

2.2.1.Potansiyel Uyuşmazlık (Birinci Aşama):

Çatışmayı neden olabilecek ön koşulları içeren aşamadır. Çatışma seviyesini arttıran ve uyumsuzluk yaratan bu ortamlar üçe ayrılır.

- a) İletişim: Gruplar ve kişiler arasındaki iletişim, potansiyel uyuşmazlık yaratabilir.
- b) Yapı: Organizasyon yapısı, çalışanların mesleki uzmanlık derecesi, liderlik -modeli, ödül ceza sistemi, gruplar arasındaki güven de çatışma açısından potansiyel uyuşmazlık ortamı yaratabilir.
- c) Kişisel Değişkenler: Bireyler arasında fikir ayrılıkları dolayısıyla anlaşmazlıklara neden olan bireysel değerleri ve özellikleri içermektedir.

2.2.2.Biliş ve Kişiselleştirme (İkinci Aşama):

Taraflar çatışmayı ortaya çıkaran gerçek nedenler olduğunun bilincine varırlar. Grup, hedeflerinin başka gruplar tarafından engellendiğini algıladığında çatışmanın farkında olur. Çatışmanın algılanması ile birlikte çatışmayı önlemeye, sınırlandırmaya yönelik bastırma mekanizmasına ve dikkati yoğunlaştırma yöntemleri kullanılmaya başlanır. Ancak bir süre sonra çatışma hali taraflar için göz ardı edilemez bir duruma gelir. Kızgınlık, endişe ve gerginlikler hissedilen çatışma emareleri olarak ortaya çıkabilir.

2.2.3.Davranış (Üçüncü Aşama):

Çatışan taraftarlarının açık biçimde gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Rekabet, tartışma, kaçınma, uyarılma, bilgi esirgeme biçiminde davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

2.2.4.Sonuçlar (Dördüncü Aşama):

Bu aşama bireyler, gruplar ve organizasyonlar, arasındaki açık çatışmanın en üst görüntüsüdür. Çatışma sonucunda ya örgüt zarar görecektir belki de yok olacak veya taraflar arasında uzlaşma ve işbirliği sağlanarak sağlıklı bir yarışma ortamı yaşanacaktır (Judge & Robbins, 2015).

2.3.Çatışma Türleri

Çatışma türleri; örgüt içindeki yerine göre, işlevine göre, ortaya çıkış nedenine göre ve taraflarına göre başlıklar altında incelenebilir.

2.3.1. Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri:

2.3.1.1. İçsel Çatışma:

Bireysel veya kişisel çatışma olarak da adlandırılır. Bireylerin karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışmadır. “*Kişisel çatışma, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelere birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliktir.*” (Sevval, 2006, s. 247).

İçsel çatışma 3 alt başlık altında incelenebilir:

- Yaklaşma – Yaklaşma: Kişinin birden fazla isteğinden birini seçmek zorunda kalması durumudur.
- Kaçınma – Kaçınma: Kişinin eşit olumsuzluk yaratan ve arzulu etmediği durumlardan birini seçmek zorunda kalmasıdır.
- Yaklaşma – Kaçınma: Kişinin bir amaç doğrultusunda isteğini engelleyen olumsuz koşullarla karşılaşması durumudur. Bu çatışmada hem iyi hem de kötü durumlar bir aradadır. Birey bir amacın çekiciliği etkisindedir fakat bazı olumsuzluklar amacın cazibesini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.3.1.2 Kişiler Arası Çatışma:

Temelde bireysel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan çatışma durumudur. Her insan diğer insanlardan farklı duyguyu, düşünceyi, inancı, vs. benimsemesi bireysel çatışmaya sebep olabilir. İşçiler arasındaki geçimsizlik kaynaklı sorunlar, müdür, şef, memur arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları kişiler arası çatışma türlerine örnek oluşturur (Eren, Yönetim Psikolojisi, 1989, s. 459).

- Rol Çatışması: Genellikle matris örgüt yapısında karşılaşılan bu çatışma, temel olarak yetki çatışması şeklinde nitelendirilmektedir. Birden fazla üstün aynı asta emir vermesi durumunda ortaya çıkar (Özalp, 1989).
- Sorun Çatışması: Kişiler arası çeşitli sorunlara bağlı olarak ortaya çıkar. Bazen işle ilgili bazen de işletme dışı olaylara bağlı olarak ortaya çıkabilir. Kısaca herhangi bir sebepten dolayı ortaya çıkan çatışma diyebiliriz.
- Karşılıklı Etkileşim Çatışması: Kişilerin geçmişteki olayların etkisinde altında kalması ile veya özel nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışma durumudur.
- Aktif Çatışma: Kişilerin birbirlerinden hoşnut olmama, birbirlerine kızgınlık analarında ortaya çıkar.
- Pasif Çatışma: Bu çatışma türünde insanlar herhangi bir sebepten ötürü birbirleriyle iletişim kurmazlar. Susarak karşısındakini öfkelenilmeye çalışılır. Fakat pasif çatışmalar da bazen saldırganlığa dönüşebilir.
- Varoluş Çatışması: Genellikle karşı tarafın sözlerinin yanlış anlamasıyla ortaya çıkar. Ayrıca karşı tarafın sözlerinde olmayan bir mesaj da bu çatışmaya sebep olabilir. Varoluş çatışmasında kişi kendini merkeze koymaktadır.

- Tümden Reddetme: Kişi kendisine iletilen mesajı koşulsuz reddeder ve aksi görüşü savunursa, tümden reddetme çatışması oluşur.
- Önyargılı Çatışma: Ön yargıları olan ve bunu terk etmeye istekli olmayanlar bu yargısını değiştirebilecek türden yeni bilgilere karşı çatışma gösterir. Güçlenen ön yargılar yerini tümden reddetmeye bırakabilir.
- Kısmî Algılama Çatışması: Eğer birey karşısındaki kaynaktan gelen mesajlardan bir kısmını algılar, bir kısmını da algılamaması durumunda ortaya çıkar.
- Alıkoyma Çatışması: Bir kişi, kaynaktan gönderilen mesajı tam olarak anlar, fakat aldığı mesajı farklı birisine aktarırken isteyerek veya istemeyerek değişikliğe uğratması sonucu ortaya çıkan çatışmadır.

2.3.1.3.Kişi Grup Çatışması:

Bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında ortaya çıkan ve grubun amaçları, görevleri gibi durumlar üzerindeki anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır.

2.3.1.4.Gruplar Arası Çatışma:

Bir örgüt çatısı altında birden çok grup bulunabilir. Bu gruplar farklı amaçlar doğrultusunda karşı karşıya gelebilir. Bu da gruplar arasında çatışmaya neden olur. Gruplar arasında ortaya çıkan çatışmaların sebepleri arasında; rekabet, algıdaki farklılık, yetki çatışması ve farklı amaçlar bulunmaktadır. Yönetici için bu türden çatışmaların yönetimi daha zordur, çünkü yöneticiler de bir grup mensubu olarak çatışan grubuna dâhil olabilir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2007, s. 509).

Gruplar, temin edebileceğinden fazlasını elde etmek istediklerinde, kaynakların sınırlılığından dolayı, diğer gruplarla aralarındaki rekabet anlaşmazlığa, anlaşmazlıklar da çatışmaya dönüşmektedir

2.3.1.5. Örgütler Arası Çatışma:

Örgütlerin başka örgütlerle olan uyumsuzluğundan ortaya çıkan çatışmalardır. Büyük boyutlu grup çatışmasına benzese de temel farklılık ortak çatı altında bulunmamalarıdır.

2.3.2 Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri:

2.3.2.1. Potansiyel Çatışma:

Organizasyon içinde, amaçlar konusundaki farklılıklar, kaynakların kısıtlı olması gibi durumlar bir çatışmaya sebep olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Koçel, 2011, s. 647). Çatışmanın başlangıç seviyesini oluşturur ve çatışma için koşulların mevcut olduğu anlamına gelir. Potansiyel çatışma diğerleri ile karşılaştırıldığında en az tehlikeli olanıdır. Çatışma potansiyeli taşımasına rağmen gerekli tedbirler alınırsa çatışmaya dönüşmeden engellenebilir.

İletişim bozukluklarıyla beraber çatışmanın alt yapıları veya fırsatları oluşur ve çatışma fark edilmeye başlanır. Bu aşama çatışmadan faydalanacaklarını düşünenlerin beklediği aşamadır.

2.3.2.2 Algılanan Çatışma:

İletişim bozukluklarının devam etmesi ve yanlış anlamaların artmasıyla farklı algulamalar oluşur. Tarafların olayları ve içinde buldukları durumları bir çatışma ortamı olarak algılama tarzlarıyla ilgilidir. Çatışma, algılama farklılıklarından ortaya çıkar. Çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı ve kabullenmeme doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkar. Çatışma algılanır algılanmaz çatışmayı önleme süreci başlatılır. Daha çok bastırma mekanizması kullanılır (Sevval, 2006, s. 248).

2.3.2.3 Hissedilen Çatışma:

Çatışma halindeki tarafların, olaylar hakkındaki hislerini ifade eder. Örneğin taraflar endişeli, kızgın, kırgın ya da patlamaya hazır olabilirler (Koçel, 2011, s. 647). Potansiyel çatışmanın artık algılandığı ve hissedilmeye başlandığı aşamadır. Kişiler kızgınlık öfke gibi düşmanca duygularını dışa vurabilirler fakat hala ortada belirgin bir fiili durum olmadığından engellenebilir.

2.3.2.4. Açık Çatışma:

Çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdikleri davranışlara işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma, karşılıklı çatışma, birbirine karşı ağır sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı taraftan saklama, hatta şiddete başvurma şekillerinde ortaya çıkabilir (Koçel, 2011, s. 647). Açık çatışmalar, daha tehlikeli olabilir. Çünkü açık çatışmada ortaya konulan bir eylem söz konusudur.

2.3.2.5. Yönetimden Kaynaklı Çatışma:

Yöneticilerin görüş ve anlayışlarındaki farklılıklar, görev ve yetki alanındaki sorunlar ve daha önce ortaya çıkan fakat çözümlenmemiş anlaşmazlıklar olarak incelemek mümkündür (Kapıcı & Radmard, 2015).

2.3.3 İşlevine Göre Çatışma Türleri:

2.3.3.1. Fonksiyonel Çatışma:

Örgütsel sorunlara çözüm bulmak veya örgütün başarısını arttırmak için ortaya çıkan verimli çatışmadır. Farklı görüşlerin ortaya konulduğu ve yapıcı çözümlerin olduğu, örgütün pozitif hizmet eden çatışmadır.

2.3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma:

Örgüte zarar veren ve yeni sorunlar ortaya çıkaran verimsiz çatışmalardır. İşletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışmalarda gruplar arasında olumsuz mücadeleler artar ve örgüt amacından uzaklaşır.

2.3.4. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri:

2.3.4.1. Dikey Çatışma:

Dikey çatışmalar ast-üst arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (Koçel, 2011, s. 650). Örgütteki farklı kademe ve statülerde meydana gelen tartışmalardır. Örgütlerde karşılaşılan en yaygın çatışma türlerinden biridir. Genellikle üstün, astına verdiği görevi yerine getirmemesi ya da astın üstün emrini reddetmesi sonucu ortaya çıkar. Gücü elinde bulunduran üstün gücünü artırmak istemesi ve denetleme yapması gibi durumlar da sebep olabilir. Dikey çatışmaların daha çok hiyerarşinin belirgin olduğu örgütlerde ve daha çok yetki paylaşımı, denetleme gibi konularda görülmesi muhtemeldir.

2.3.4.2. Yatay Çatışma:

Aynı hiyerarşik kademe de bulunan kişiler arasında olan çatışma türüdür (Koçel, 2011, s. 650). Aynı kademedekilerin sürekli iletişim halinde bulunmaları dolayısıyla bu tür çatışma türüyle sık karşılaşılmaktadır. Rekabet bu çatışma türünün en büyük sebeplerindedir. Genellikle hiyerarşik yapının içerisinde aynı kademe de bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu zararlı ve yıkıcı bir çatışmaya dönüşürken, iyi yönetilmesi halinde ise örgüte dinamizm kazandırma faydası ortaya çıkar (Sevval, 2006, s. 249). Yatay çatışmaların genellikle aynı bölüm arasında işin işleyişi, kaynakların paylaşımı gibi konularda çıkması beklenebilir.

2.3.4.3. Komuta – Kurmay Çatışma:

Emir komuta üzerinde yaptırım gücü olmayan kurmayların komutayı yürüten kişilerle olan çatışmasıdır. Çatışmanın zirvede olduğu ve açıkça yapıldığı evredir. Taraflar bu aşamada tüm tepkilerini ortaya koyar. Hiçbir sözlü ve fiziki davranışlardan çekinilmez. Tüm davranışlar bilinçli ve planlı olarak yapılır.

2.4.Örgüt Kavramı

Örgüt kavramının tanımının iki üç cümle ile kısa ve öz tanımını yapmak zordur. Örgüt; özünde birden çok insanın belli amaçlar doğrultusunda hazırlanmış iş birliğine dayanan, birlikte hareket etmeleri ile oluşan sosyal bir sistemdir. Örgüt denildiğinde, bir grup insanın, bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını belirli kurallara göre tasarladığı yapı anlaşılmaktadır. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur ortak amaçlardır. İnsanlar, belirli hedeflere ulaşmada biçimsel yapı içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar (MEB, 2012).

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde örgüt kavramını: Ortak bir amacı veya gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilatlar. Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2011).

İlk örgütler, insanların temel yaşam gereksinimlerini karşılamak amacıyla verdiği uğraşlar sırasında, bu ihtiyacı başka birinin ya da birilerinin yardımı olmaksızın karşılayamayacağını anlamasıyla ortaya çıkmıştır. Böylece insanlar, hayatın başlangıcından itibaren bilgi, kabiliyet, güç ve zamanlarının kendi arzu, istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduklarını anlamış ve zamanla diğerleri insanlarla iş birliği yapma zorunlu hale gelmiştir. Böylece ortak hedeflere varmak için belirli yapılar, kurallar ve süreçlere bağımlı olarak bir araya gelmişlerdir. Örgütler, belirlenen bir amaca yönelik, birbirleriyle ilişkili faaliyetleri gerçekleştirmek için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış, görev ve sorumluluklarla bir araya gelmesiyle oluşan, devamlılık gösteren toplumsal bir yapılanma olarak ortaya çıkmıştır (Ertekin, 2017, s. 64-65).

Örgüt birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturması bakımından sosyal nitelik taşımaktadır. Örgüt üyelerinin düşünce, amaç, çıkar ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ekşi, 2009, s. 167).

2.5.Örgütsel Çatışma Kavramı

Örgüt, çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ve grupların karşılıklı ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının, amaçların ve bunlarla şekillenen bakış açılarına sahip kişi ya da grupların bir araya gelerek oluşturduğu yapıdır. Örgütler tek başına mücadelesi zor durumlarda birlikte hareket edip organize olarak bu zor durumların üstesinden gelinebilmesini sağlar. Fakat bu karşılıklı ilişkiler zamanla çatışmaları da beraberinde getirir (Altan, 2010).

Örgütsel çatışma, bir tarafın diğer tarafa karşı çıkmasını ve bir tarafın kendi çıkar ve amaçlarına erişmek için öbür tarafı çıkaracağı sorun ve engellere karşı önlem almasını içermektedir (Ceylan, Alpkın, & Ercan, 2000).

Örgütsel çatışma, örgüt içerisinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında sınırlı olan kaynakların paylaşımı veya yapılacak aktivitelerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki amaç, statü, değer ya da algı farklılıkları sonucu ortaya çıkan uyuşmazlık veya anlaşmazlık olarak tanımlanır (Solmuş, 2004).

Çatışma iki ya da daha fazla kişinin aynı anda aynı yeri ya da aynı kaynağı kendileri için kullanmaya çalışmasıdır. İki kişinin ya da grubun çıkarlarının çelişmesi durumudur (Barutçugil, 2004).

2.6.Örgütsel Çatışma İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışma konusunda bugüne kadar pek çok araştırma yapılmış olup değişik görüşler ileri sürülmüştür. Konunun bu denli irdelenmiş olmasının nedeni, merak uyandırıcı bir konu olmasından öte; örgüt ve üyeleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerinin tarih boyunca hissedilmiş olmasıdır (Tokat, 1999).

2.6.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım:

Geleneksel yönetim kuramı olarak da ifade edilen klasik yöntemin çatışmaya yaklaşımı; çatışmaların örgüte zarar verdiği yönündedir. Ayrıca yönetimin bir görevinin de örgütü bu çatışmalardan korumak ve kurtarmaktır. Bu anlayış örgütün sağlam bir örgütsel yapıya kavuşmasını sağlamak adına çatışmalardan uzak durması gerektiğine inandığı için çatışmalardan kaçınılması ya da tamamen ortadan kaldırılması gerektiği üzerinde durmuştur (Pelit, Kılıç, & Keleş, 2013).

Klasik Yönetimin Kuramının Çatışma Konusundaki Yaklaşımına Göre:

- Çatışma önlenilecek bir olgudur,
- Çatışma iyi bir yönetimin olmayışından kaynaklanır.
- Çatışma örgüt yapısına zarar verir,
- İş gücü kaybına neden olur,
- Örgütün başarısı çatışmanın olmamasına bağlıdır.

2.6.2. Neo Klasik Yaklaşım:

Klasik yönetim yaklaşımını takip eden Neo Klasik ya da başka bir ifade ile davranışsal yönetim kuramı; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen etmenlere, insanlar arası ilişkilere ve ilişkilerin geliştirilmesine önem verir. Bu anlayış aslında, örgütün her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğunun üzerinde durmaktadır. (Cloke & Goldsmith, 2018).

Neo Klasik Yönetim Kuramının Çatışma Konusundaki Yaklaşımına Göre:

- Çatışma her türlü örgütlenmiş gruplarda görülür.
- Çatışma beklenilmeyen ve olumsuzluk yaratan bir olgu değil, beklenen bir olaydır.
- Çatışma daima zarar verici olmayıp, iyi yönetilmesi durumunda yapıcı olabilir.

2.6.3. Çağdaş Yaklaşım:

Örgütü klasik kuramcılar biçimsel olarak, Neo-klasik kuramcılar ise davranışsal açılarından ele alıp incelemişlerdir. Modern kuramcılar ise örgütü, o örgütün üyeler, bireyleri, grupları ve örgütün bütünüyle ele almışlardır. Çağdaş yaklaşımda örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz oluşundan hareketle çatışmanın sonuçlarına göre çatışmaları işlevsel veya işlevsel olmayışına göre ikiye ayırmışlardır. İşlevsel sonuçların elde edilmesi çatışma yönetimine dolayısıyla yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler gerektiğinde örgütlerdeki durağanlığı ortadan kaldırmak için orta düzey çatışmaları zaman zaman tetikleyip organize ederek ortaya çıkan çatışmanın işlevsel sonuçlarından örgütü yararlandırmak isterler (Özmen, 1997).

2.7.Örgütsel Çatışmanın Kaynakları (Nedenleri)

2.7.1. Bireysel Kaynaklar:

Sosyal bir sistemde yer alan bireylerin farklı yetenek, amaç ve değer yargılarının olması bunun ile birlikte farklı sosyal ve kültürel ortamdan gelmeleri kişilik çekişmelerine dolayısıyla çatışmaya neden olur.

Bireysel Kaynaklı Kaynaklar:

- 1- Kişilik kaynaklı
- 2- Bireysel (mesleki) yetersizlik
- 3- Bireyin sahip olmadığı duygudaşlık
- 4- Farklı değerler

2.7.2. Yapısal (Örgütsel) Kaynaklar:

Herhangi bir örgütle; amaçlar, denetim mekanizmaları ve kaynakların bulunabilirliği gibi konulardaki anlaşmazlığı içerir.

- Yatay çatışma-aynı düzey birimler arasındaki anlaşmazlığı içerir.
- Dikey çatışma-farklı kademedeki örgütsel birimler arasındaki çatışmadır.

Yapısal (Örgütsel) Kaynaklı Kaynaklar:

- 1- Çıkar çatışması; örgütün amaçları ile çalışanların ve grupların amaçları arasındaki farklılıklar zamanla çıkar çatışmasına dönüşebilmektedir.
- 2- Alt-üst çatışması; üstlerin astları sürekli kontrol etme isteği ve astların alınan kararlarda üstlerle birlikte katkı sağlayamaması çatışma doğuracak nedenlerdendir.
- 3- Örgüt kültürünün oluşmaması; çalışanların kendilerini örgüte ait görmemeleri ya da oluşan örgüt ikliminin kendileri açısından olumsuz olduğu düşüncesi örgüt amaçları ile bağlarını zayıflatacak ve çatışmalara zemin hazırlayacaktır.
- 4- İş bölümünün oluşmaması; örgüt içindeki görevlerin zorluk ve gerçekleştirme imkanları göz önüne alınmadan yapılan iş bölümleri çalışanların bir kısmının başaramayacakları işleri gerçekleştirmeye zorlarken diğer bir kesimin çok rahat çalışma şartlarında olması çatışmaları tetikleyecektir.
- 5- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler; yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafında kesin olarak bilinmediği durumlarda iş ve görevlerin sağlıklı olarak yerine getirilmesini güçleştirecek ve çatışma ortamının doğmasına sebep olacaktır.
- 6- Yönetim biçimindeki farklılıklar; yöneticilerin uyguladığı farklı yöntem ve stratejiler sonucu alınan kararlar çalışanları ikilemde bırakarak çalışanların karışıklık içinde kalmalarına yol açabilmektedir.
- 7- Ödüllendirme ve cezalandırma biçimi; örgüt kaynaklarının özellikle ödüllendirmede adil kullanılmaması ya da ceza işlemlerinde kimi çalışanların kayırılması başlıca çatışma nedenlerindedir.
- 8- Örgütlerin Büyüklüğü; büyük örgütlerin çalışan sayısı, şubeleşmesi ve çevresel etkileşimleri küçük örgütlere göre daha fazla olması beraberinde çatışma ihtimallerinin de artmasını getirmektedir (Kalebaşı, 2014).

2.7.3. İletişimsel Kaynaklar:

İletişim: Bireyler arasındaki bilginin, duygunun veya düşüncenin aktarılmasıdır. İletişimin eksikliği bir örgüt içerisinde bireyler arasında çatışmaya neden olmaktadır.

İletişim Kaynaklı Kaynaklar:

- 1- Anlam güçlükleri
- 2- Algılamadaki farklılıklar
- 3- Yetersiz bilgi alışverişi
- 4- Dinlememe sorunları

2.8.Örgütsel Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, bireyler ya da gruplar arasındaki uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca bağlamak, çatışma seviyesini kontrol altına tutarak taraflar arasındaki anlaşmazlığı ve huzursuzluğu bireylerin ya da grupların yararına olacak şekilde yönlendirmektir (Akkirman, 1998). Çatışma kavramı, örgütlerin en önemli sorunlarından biri olduğu için, çatışmaların yönetilmesi de örgütler için önemli bir yere sahiptir.

Çatışmayla ilgili alanyazın incelendiğinde, çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek kavramlarının birbirleriyle karıştırıldığı, hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Halbuki bu kavramlar birbirinden farklıdır. Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözüme yaklaşımları, her durumda çözümleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Rahim (1992), çatışma çözüme ile yönetme arasındaki temel farklılıkları şu şekilde ifade eder (Sökmen & Yazıcıoğlu, 2005, s. 6).

Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Çatışmayı çözüme denildiğinde, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasını anlaşılırken; çatışma yönetimi ise kontrol altında tutulabilen ve örgüt yararına kullanılacak makul ve ılımlı bir çatışmanın, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur. Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin gayesi, bir sorun olarak görülen çatışmayı en aza indirmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın düzeyini arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından istenilen sonuçlara ulaşmayı amaçlar.

Çatışma yönetimi bir süreçtir. Bu süreci şu şekilde aşamalandırabiliriz:

- Çatışma tespit edilmeli,
- Çatışmanın yoğunluğu incelenmeli,
- Çatışmanın yoğunluğu değerlendirilmeli,
- Çatışmanın çözümü için olası yöntemler tespit edilmeli,
- Sonuçları izlenmelidir.

Örgütlerde çatışmaların yönetilmesi, örgütün bütünlüğü, bireylerin motivasyonu, işlerin yürütülmesi, haksızlıkların giderilmesi, yaratıcılığın ortaya çıkması gibi birçok sebepten ötürü önem arz etmektedir. Çatışma yönetimi birbirini takip eden bir dizi süreçtir. Çatışmaların yönetilebilmesi için öncelikle çatışmanın tanımlanması, çatışmalara yol açan faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi, uygun çözüm yolunun planlanması ve uygulanması gerekmektedir ve tüm bunlara çatışma yönetim stiline uygun olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir (Eren, 2012).

2.8.1.Örgütlerde Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler:

Çatışma yönetiminde etkin rol oynayan faktörler bulunmaktadır. Çatışmanın etkin ve verimli yönetilerek yapıcı hale gelmesi için bu faktörleri doğru şekilde belirlemek gerekir. Bu faktörler şunlardır:

1. Toplumsal ve Kültürel Ortam
2. Çatışmanın Konusu
3. Tarafların Özellikleri
4. Yanlış Yargılar ve Algılar

2.8.2.Örgütlerde Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Yöntemleri:

Çatışma yönetiminde çatışmanın nedenini bulmak önemlidir. Çatışma nedeninin bulunması, çatışma yönetiminde izlenecek stratejilerin belirlenmesini sağlamaktadır.

Çatışma yönetiminde çatışmaların çözümü için birden fazla strateji ve yöntem uygulanmaktadır. Çatışmaları önleyici ve çözümleyici strateji ve yöntemler şunlardır:

- 1) Kaçınma: Bu stratejide çatışmayı görmezden gelme tutum ve davranışı sergileme söz konusudur. Çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanılır.
- 2) Uyuma: Farklılıkları göz ardı ederek karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsayan bir stratejidir. Bu stratejiyi kullanan taraf, ödün vermeye hazırdır. Çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi olan davranışları içermektedir.
- 3) Uzlaşma: Bir karara ulaşmak için her iki tarafında bazı şeylerden fedakârlık yapması gerektiği savunan yaklaşımdır. Açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Çıkarlarda denge söz konusudur.
- 4) Yumuşatma: Bu strateji, tarafları farklılıkları konusunda yumuşatmakta ve probleme ortak çözümler arama konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Tarafların kısa vadeli düşünmemeleri tavsiye edilmekte ve uzun vadedeki ortak çıkarları öncelikli olmaktadır (Sevval, 2006).
- 5) Güç Kullanma: Çatışmalarda idarenin yönetme gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak çözmeye çalışmasıdır. Bu strateji çatışan taraflar arasında bir uzlaşma sağlamayabilir fakat çatışmayı sonlandırabilir.

6) Problem Çözme Yaklaşımı: Bu yaklaşımda taraflar yüz yüze gelerek kendisinin de katkısı ile konunun açık ve ayrıntılı olarak tartışılmasını sağlar. İletişim problemlerinden kaynaklanan çatışmalar için etkili bir yoldur. Taraflar kendi hatalarını ve birbirinden ayrıştıkları noktaları daha açık ve net olarak görürler.

7) Kaynakların Arttırılması: Kaynakların kıt olası durumunda veya var olan kaynakların ortak kullanımından kaynaklanan çatışmaların çözümünde kullanılan bir yöntemdir (Sevval, 2006).

8) Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme: Çatışmaya taraf olan kişilerin, birbirleriyle karşılaşmalarının engellenmesi amacıyla örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere atanmalarıyla çatışmanın önlenmesi amaçlanmaktadır.

9) Yapısal Değişkenleri Değiştirme: Bu yöntem, çatışmalara neden olan örgüt yapısının yeniden dizayn edilerek değiştirilmesi ve yenilenmesi esasına dayanır.

10) Arabulma: Çatışma konusunu önlemek için, taraflar arasında hakem olarak bir uzman ya da danışman görevlendirerek, hakemlik yaptırmak ve taraflar arasında olumlu bir yaklaşım ve diyalog sağlamak ve bir anlaşma ortamı hazırlamak yararlı olabilir (Sevval, 2006).

2.9.Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Çatışma her örgütte yaşanan veya yaşanabilecek bir gerçekliktir. Hayatımızın her anında ortaya çıkan bu olgu kişi değiştirerek geliştirir. Çatışmalar ve çatışmaların yönetim durumuna göre ortaya çıkan sonuçları iki grupta sınıflandırabiliriz.

2.9.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları:

1. Örgüt içinde yetki dağılımının dengelenmesini sağlar.
2. Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınması konusunda kişileri cesaretlendirir.
3. Daha doğru ve etkili kararlar alınarak örgütün etkililik ve verimlilik açısından gelişmesini sağlayabilir.
4. Çatışma ilgi ve yaratıcılığı artırabilir ve yeni fikirlerin üretilmesini gün ışığına çıkmasını sağlayabilir.
5. Çatışma tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan kişilerin, problemlerin çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanmasını sağlayacaktır.
6. Çatışma örgütteki eski ve işe yarayamayan amaçların görülmesini sağlayarak bunların yerine daha gelişmiş ve iyi amaçlar kazandırabilir.
7. Örgüt kaynaklarının adil dağıtımına yardımcı olur.
8. Örgütteki tekdüzeliğin ve durgunluğun giderilmesini sağlayarak yenileşme hareketlerine ön ayak olabilir.

9. Gizli kalmış sorunların açığa çıkmasını sağlar.
10. Çatışma problemlerin farkına varılmasında ve çözümlenmesinde farklı bakış açıları sağlayarak problemin çözümünü kolaylaştırabilir.
11. Çatışma yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimini arttırabilir.
12. Çatışan taraflar kendi bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirmeye fırsat bulabilirler. Böylece kişilerin eksik yanlarını görme şansları olacaktır.

2.9.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları:

1. İş doyumu ve performansın düşmesi,
2. Davranış bozuklukları ve sağlık problemleri,
3. Stres ve işten bıkkınlık, işe gelme isteğinin azalması,
4. Örgüt içindeki birey ya da gruplara güvensizlik,
5. İş devamsızlığının artmasıyla örgütsel faaliyetlerde aksaklıkların yaşanması,
6. Çalışanlar arasındaki saygı ve dostça ilişkilerin zarar görmesi,
7. Olumlu ve olumsuz her türlü değişime karşı direnç,
8. Örgüte olan bağlılığın azalması
9. Örgütün verimlilik ve etkililiğinin azalması,
10. Örgütte zaman, emek ve para savurganlığının artmasıdır.

2.10.Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Örgütler insanların farklı amaçlarını karşılamak için kurulduğundan her örgütün içinde oluşan çatışmalarda farklılaşır. Örgütlerde çatışma ilişkisel, bilişsel ve süreç çatışması şeklinde farklılaşmaktadır. Çatışmaların oluşması için belli aşamalar vardır. Çatışma, örgütlerde değişik davranış biçimlerinin, karar alternatiflerinin ortaya çıkması bakımından bir esneklik sağlar. Böylece farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması neticesinde genellikle daha üst düzeyde fikirler ortaya konabilir.

Çatışma sonucunda örgüte zarar veren olumsuzlukların ortaya çıkması ve bunların çözülmesi için daha fazla gayret gösterilmesi gerektiği anlaşılır. Örgütte rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olur (Sevval, 2006, s. 251). Çatışmalar, örgüt üyeleri arasındaki kullanılmaya iletişim kanallarının açılmasına, bu yolla da bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir. Personelin enerji, ilgi ve becerilerini yeni ve farklı alanlara yönlendirebilir. Ayrıca motivasyonu artırarak tembelliği azaltabilir.

Örgütlerde çatışmalar bireysel, yapısal ve iletişimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkarlar. Örgütlerde çatışmalar taraf olanlara, ortaya çıkış şekillerine, işlevselliklerine ve örgüt

içindeki yerlerine göre çeşitli şekilde gruplandırılırlar. Örgütlerde çatışmaları çözmek için çatışma yönetimi etkili olmaktadır. Örgütlerde çatışma yönetimi etkileyen faktörler bulunmaktadır. Örgütlerde çatışmalar problem çözme kalitesini geliştirir ve iletişimsizliği ortadan kaldırarak demokratik ortamın gelişmesine katkı sağlar.

Örgütlerde çatışmalar soruna karşı ilgiyi arttırarak, sorunun karşılıklı tartışılarak açıklığa kavuşturulmasını sağlar. Örgütsel çatışmalar bazen olumsuz sonuçlarda ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumlarda; örgütün amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir, iş birliğini engeller, moral düzeyini düşürür, birey ve grupları kutuplaştırır. Çatışma iş kazalarının artmasına yol açabilir. Çatışmalar çoğunlukla örgütlerde işgücü, zaman, para savurganlığı kaybına neden olabilir. Örgütsel çatışmaların olumlu ve olumsuz pek çok yanları vardır. Örgütlerde çatışma yönetiminde yönetim tarzların belirlemesi için farklı modellerin ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütlerde çatışma yönetim çözümü sürecinde pek çok çatışma yöntemi ve stratejileri kullanılmaktadır. Çatışmalar günümüzde örgütsel bir gerçektir ve çatışma yönetiminin örgütün işleyişine ve başarısına önemli katkılar sağlamaktadır.

2.11.Eğitim Örgütlerinde Çatışma Ve Yönetimi

Eğitim kurumları toplumların aynası gibidir ve toplumla karşılıklı ve sürekli etkileşim içindedirler. Okullar toplumları toplumlar da okulları şekillendirirler. Bu çoğu zaman devlet eliyle resmi olarak yapılsa da toplumun genel kabulleri ve hassasiyetleri üzerinden gayri resmi olarak da gerçekleşir. Buradan bakıldığında toplumdaki çatışmalar ve yönetimleri ile eğitim kurumlarındaki çatışma yönetimlerinin benzerlik ve etkileşiminden söz etmek mümkündür. Eğitim kurumlarının temel girdisi ve çıktısının insan olduğu göz önüne alındığında idareci öğretmen öğrenci ve veli ekseninde çatışmaların ortaya sıklıkla çıkması ve devam etmesi doğaldır.

Eğitim kurumlarında görevli yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerde insani hataların öznesi olabilir, iletişimin zayıfladığı durumlarda bunlar sıklıkla çatışmaya dönüşebilir. Bu durumlara yaşantı, inanç ve değerlerin farklı oluş durumları katkı sağlar. Eğitim kurumlarında çatışma yönetimi ilk olarak yönetici pozisyonunda bulunan kişilerden başlayacağından çatışmaların çözüm yollarını iyi bilmeleri, çatışmalara yol açan kaynakları yerinde tespit etmeleri, doğru zamanlama ve doğru yöntemlere başvurmalarını gerekmektedir (Batmaz, 2014).

Hançerlioglu' nun da (1979, s. 55) belirttiği gibi "çatışma, açık seçik anladığımız sözcük anlamında, en belli biçimlerde insan toplumlarında, gerçekleşir." Çatışma bu anlamda yaşamımızın her alanında vardır, ondan kaçmak mümkün değildir. Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer parçası olduğuna göre, çatışma eğitim örgütlerinde de vardır. Eğitim örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında çatışma daha somut ve gerçektir.

Yapılan literatür taraması ve araştırma sonuçlarında çatışma yönetimindeki en önemli etkenin idareciler olduğu ortaya çıkmaktadır. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin çatışmayı yönetme konusundaki becerilerini geliştirebilmeleri için eğitim seminerleri düzenlenmeli ve bu seminerlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde sıklıkla değişim karşıtlığı, devlet müdahalesi, yöneticilerin seçimi, öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri çatışmalara kaynaklık eder. Yöneticiler,

öğretmenler ve veliler arasında oluşturulacak iş birliği ya da uyum okulda yaşanabilecek çatışmaların nedeninin belirlenmesinde ve çözümünde etkili olacaktır. Bu süreçte uygulanan çözüm yolları eğitim ortamında teşvik etme ve örgütsel bağlılığını arttırma açısından da büyük önem taşımaktadır (Kapıcı & Radmard, 2015).

Buradaki en önemli hedef çalışanlar arasında çatışmanın hiç yaşanmaması değil, çatışma durumunda eğitim örgütün zarar görmemesi için doğru stratejileri uygulayabilmektir.

Eğitim kurumlarında idareciler, öğretmenler, veliler ve öğrenciler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Yaşanan ve yaşanacak olan bu çatışmaların mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarının en iyi şekilde eğitim vermeye devam edebilmesi için kullanılan yöntemlerin çatışmalara etkili çözümler sunması gerekmektedir. Çatışmalar tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de sürekli dir. Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmalar sorumluluklar, kişisel özellikler ve düşünce farklılıkları ya da yetki paylaşımı gibi ortamlar örgüt çalışanlarında karşı olma, tavır alma ve çatışma duygularını geliştirir. Eğitim Örgütlerinde çatışma sürecinin iki temel nedeni vardır (Kapıcı & Radmard, 2015):

- Bireyin veya bir grubun amaca ulaşma isteği
- Bu isteğin diğer birey veya grupların amaçlarını tehdit edici yönüdür.

Böyle durumlarda örgüt içinde yarış kaçınılmaz olmaktadır. Eğitim kurumu içinde bireyin veya grubun hedefi diğer birey ve grupların hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir ve bu durum da çatışmaya neden olabilir. Belli beklentilerle eğitim örgütünde faaliyet gösteren, iş birliği yapan bireyin sağladığı faydanın beklentisini karşılamadığı durumlarda, örgütün amaçlarına katılmamasına, örgüt ve bireyleri ile sorun yaşamasına neden olacaktır. Böyle durumlarda eğitim kurumu ortamının bozulmasına, çeşitli sebepler ileri sürerek işe gelmemeye, işini aksatmaya veya çalışma arkadaşları ile öğrencilerine olumsuz durumu yansıtmamasına neden olacaktır.

Bir araştırmada (Bayar, 2015)“Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışmaların nedenleri nelerdir?” sorusuna okul müdürlerinin verdiği yanıtlar analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri bu nedenleri; örgütün büyüklüğü, iletişim engelleri, yönetim biçimindeki farklılıklar, kaynak yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, personeller arasındaki bireysel farklılıklar, statü ve rol farklılıkları şeklinde sıralamıştır. Bayar’ın bu araştırma sonucu elde ettiği sonuçlara göre; her eğitim örgütünde çatışma kaçınılmazdır, önemli olan bu çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Bunun için ilk önce çatışmanın nedeni araştırılmalı, ardından uygun çatışma çözme yöntemi kullanılmalıdır.

Sexton’a (1974) göre çatışmaların olumsuz davranışlar içermesinin yanı sıra; kişi veya grupların birbirlerini karşılıklı etkilemesi veya birbirini etkileme faaliyetlerinde gözle görülebilir etkileşim eksikliği sebebiyle bir rekabet veya karşı olma durumu içinde bulduklarında ortaya çıkan davranışları kapsamaktadır (Kapıcı & Radmard, 2015). Çatışmalar genelde içsel olarak başlar belli birikimler sonucunda ise sözlere ve davranışlara yansır.

Eğitim kurumlarında çatışma kaynakları; yönetimsel hatalar, bireysel hırs ve hedefler, bireylerin uyumsuzluğu, kıt kaynaklar, statülerin farklı algılanması olarak genellemektedir.

Yönetimsel hatalardan kaynaklı çatışma eğitim örgütlerinde sıkça görölmektedir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin siyasi görüşleri, yönetim anlayış ve tarzları, iletişim biçimleri önemli faktörlerdir. Eğitim kurumunda karar alma süreçlerinde çalışan kişilerin görüş, düşünce ve menfaatleri göz önüne tutulması gerekmektedir. Yöneticinin buna özen göstermemesi halinde çatışmanın belirmesi mümkündür. Çatışmanın durumu ve şiddeti yöneticinin bu durumda alacağa tavra göre farklılık göstermektedir.

Özellikle workaholic (çalışma düşkünü) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında, mevzuata aşırı bağlı amirlerle iş görenler arasında çatışma olasılığı oldukça fazladır (Yeniçeri, 2009).

Örgütsel çatışmanın eğitim kurumlarında yönetilmesi ile ilgili ölkemizde yapılmış ve yayınlanmış çalışmalara yer vermekte fayda vardır. Bu çalışmalar özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarından yüksek öğretim kurumlarına kadar değişik il ve ilçelerde yapılmış, çatışma yönetiminin eğitim örgütlerinin işleyişi, amaçlara ulaşma, çalışanların performansı, mesleki tutum, çatışma kaynakları, çatışma yönetimde kullanılan yöntemler, yaş, cinsiyet gibi değişkenler açısından incelenmiştir. Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmalar ve çatışma yönetimi ile ilgili ölkemizde yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgulara aşağıda değinilmiştir.

İstanbul Küçükçekmece' de çatışma yönetiminin iş doyumuna üzerine etkisi konulu okul öncesi öğretmenlerinin katılımı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin kurumlarında yaşadıkları çatışmaların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni hal, çalışılan kurumun resmi ya da özel oluşu değişkenleri açılarından incelendiğinde iş doyumuna olumsuz etkisi olduğu görölmüştür. Bu durum haliyle ilerideki benzer çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Bu öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların çoğunluğunun kişilerarası çatışmalar olması, örgütsel çatışma yönetimi açısından okul idarecilerin çatışan taraflar arasında hakem rolünü gerektireceği görölr. Çatışmaların önüne geçilmesi için okul yöneticileri ile birlikte öğretmenlerin de çatışma yönetimi konusunda bilinçlendirilmeleri zaman ve enerjinin örgütün temel amaçlarına yöneltilmesini sağlayabilir. (Kalebaşı, 2014)

İzmir ili Balçova İlçesinde yapılan ve ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve medeni durumlarının etkilediği çatışma sebepleri incelenmiştir. Kurumlarında çoğunlukla çatışma yaşanmadığı, bununda çatışma oluşmadan önlenmesi anlayışının hâkim olduğunu, az da olsa çatışma durumlarında ise ileri yaşta olan kıdemli öğretmenlerin çatışmalara yumuşak tepkiler verdiğini, çatışmalarda orta yol bulunmaya çalışıldığını ortaya konmuştur (Kapıcı, Serdar; Radmard, Somayyeh, 2015).

Bu araştırma sonuçları akla ilk olarak çatışma yönetiminde kaçınma yada görmezden gelme yönteminin uygulanıyor olabileceğini getirirken, çatışma yönetimini etkileyen toplumsal ve kültürel ortamın öğretmenlik mesleği açısından etkileri de hissedilebilir. Özellikle toplumumuzda öğretmenlerin örnek kişiler olarak uzun zamandır benimsenmiş olmasıyla birlikte yaşı ilerlemiş kişilerin de diğer insanlar için yol gösterici, rehber, akıl hocası gibi toplum tarafından genel kabul görmüş rolleri vardır. Eğitim kurumunda çalışan

ileri yaştaki öğretmenlerinde yaşanması muhtemel çatışmaları önceden sezerek çatışma daha başlamadan bilgi ve tecrübeleriyle engellemeleri doğal görülebilir.

Diyarbakır'da farklı kültür ve etnik gruptan öğrencilerin bulunduğu bir ilkokulda, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları ve nedenlerini inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın çalışma grubunu okul içindeki 25 eğitimci oluşturmaktadır. Kültürel farklılıklar sonucu yaşanan çatışmaların öğretmen-öğrenci veya öğrenci-öğrenci arasında yaşandığı tespit edilmiştir. Deneklerin ifadelerine göre kültür farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların nedenleri; sosyo-ekonomik durum, davranış kalıpları, etnik grup farklılıkları, göç faktörü ve dış görünüşüdür. Kültürel farklılıklar sonucu yaşanan çatışmaların öğrencilere yansması sonucu meydana gelen durumlar ise; şiddete eğilim gösterme, okuldan soğuma, güvensizlik, etnik üstünlük algısı, başarı düzeyinde azalma, iletişimsizlik, olumsuz davranış eğilimidir. Bu durumlar, düzgün yönetilemezse hem okul hem de öğrenci açısından çeşitli olumsuzluklar doğurabilir. Deneklerin bu çatışmaları çözme stillerine bakıldığında çoğunlukla 'uzlaşma', 'iş birliği' ve 'ödün verme' görülmekte ve genel olarak olumlu sonuçlar alındığı gözlenmektedir (Aküzüm & Özmen, 2013).

İlköğretim okullarında örgütsel çatışmanın varlığı ve örgüt performansı üzerine etkisini inceleyen bir araştırma Niğde ilinde sınıf ve branş öğretmenleri üzerinde yürütülmüştür. Öğretmenlerin çatışmadan örgütün yapısı ve işleyişinin başlıca çatışma nedeni olarak görüldüğü anlaşılmış ve çatışma yaşayan çalışanlarda performans kaybı olduğu görülmüştür. İş gören performansı üzerinde en etkili değişkenin iletişim olduğu da göz önüne alınarak örgüt performansını korumak ve arttırmak isteyen yöneticilerin çatışma yönetimini iletişimi doğru şekilde yaparak çatışma düzeyini düşürmelerinin performansa ve ulaşılmak istenen örgüt amaçlarına olumlu yansıtacağı ortaya konulmuştur (Durak, 2010).

Konya ili merkez ilçelerindeki ilköğretim kurumlarında yapılan bir başka araştırmada okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki çatışma alanları genel hizmetler, kaynak yetersizliği ile birlikte var olan kaynakların kullanılması, öğrenci hizmetleri, rehberlik hizmetleri, iş gören hizmetleri olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan çatışma durumlarında yöneticilerin hükmetme seçeneğine sıklıkla başvurusu çalışanlar açısından olumsuz karşılanmaktadır. Bu durum çalışanları iş yerinden çeşitli mazeretlerle ayrılmaya ve ayrılık sürelerini ek mazeretlerle uzatma hareketlerine götürmüştür. Yöneticilerin karşılaşılan çatışma durumlarını iyi analiz ederek çalışanlarla informal iletişim kanallarına da yer vermeleri güç yerine etkilerini kullanmaları çatışmanın yönetimi açısından daha istendik sonuçlar almaya yarayacaktır (Varlık, 2008).

Düzce ili merkez ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yapılan başka bir araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde en sık kullandıkları yöntemin tümleştirme en az kullandıklarının ise hükmetme yöntemi olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çatışmaların yönetiminde kullandıkları tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerinin çalışanların örgütsel adalet anlayışını arttırırken hükmetme yönteminin bu algıyı olumsuz yönde etkilediği ve düşürdüğü görülmüştür.

Buradan hareketle okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin bilinçli kullanmaları okulun amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemi ortaya çıkar (Toytok & Açıkgöz, 2013).

Okul idarecilerinin kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi üzerindeki etkilerini araştıran ilk ve orta öğretim kademelerinde çalışan okul yöneticilerine yönelik Elâzığ il merkezinde bir araştırma yapılmış ve belli kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin belli çatışma yönetimi stratejilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinden sorumluluk, değişime açıklık ve uyumlu olma özelliklerini sergileyenlerin çatışmaları yönetmede bütünleştirme, bu özelliklerle birlikte duygusal yapıya sahip olanların uzlaşma, değişime yeterince açık olmayan yöneticilerin ise çatışma çözmede kendi çözümlerini dayatma eğiliminde oldukları ve daha çok hükmetme stratejisini kullandıkları görülmüştür.

Bütünleştirme ve uzlaşma yönteminin kullanımı örgüt içinde ortaya çıkan çatışma durumlarının ardın bulunan çözümlerle ilgili ilerleyen zamanlarda tarafların karşılıklı memnuniyet ve uzlaşmalarına dayalı olarak olumsuz durum ve tepkilerin azaldığını, hükmetme stratejisinin uygulanmasının sadece belli bir tarafı memnun etmesinden dolayı ileride istenmeyen durumların ortaya çıkmasına yol açtığı saptanmıştır (Karakuş & Çankaya, 2009).

Çatışma yönetiminin kazandırılacak bilgilerle elde edilebilecek bir beceri olduğu genel olarak kabul görür. Eğitim kurumu yöneticilerinin çeşitli yollarla bu beceriyi kazanmış olmaları beklenen ve istenen bir durumdur. Bu beceriler okul yaşantısının erken dönemlerinde de kazandırılabilir davranışlardır. Özellikle öğrenciler arasında çatışma durumunun sık yaşandığı bölgelerdeki okullarda öğrencilere çatışma yönetimi hakkında bilgi vermek, çatışma çözme davranışları hakkında farkındalık kazandırmak, etkin dinleme, empati kurma, beden dilinin mesajlarının farkında, olma duygularını kontrol etme yeterlilikleri kazandırmak bu konuda işe yarayacaktır. Çatışma çözme becerisi kazanan öğrencilerin kendi aileleri, sınıfları ve okullarında etkileşimde buldukları herkesle özgüven kazanarak pozitif katkı sağlayacaklar, eğitim hayatlarında daha rahat devam edeceklerdir. Zira ilköğretimde okula gitmek istemeyen öğrencilerin genellikle okulda yaşadıkları bir çatışmayı çözemedikleri bilinen bir durumdur.

Adana ilinde bir ilköğretim okulu 6 ve 7 sınıf öğrencileri üzerinde bu konuda bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada rastgele seçilen 20 kişilik öğrenci grubundan yarısına çatışma çözme eğitim programı uygulanmıştır. Eğitim programından geçen öğrencilerin yapıcı çatışma çözme beceri düzeylerinde programın uygulanmadığı gruba göre uzun süreli ve anlamlı artış olduğu gözlemlenmiştir. Ülkemizde okul öncesinden başlayarak ilk ve orta öğretim kademelerinde görülen şiddet ve saldırganlık da içeren öğrencilerin kendi aralarında daha sık görülen çatışma durumlarının eğitimle azaltılması mümkündür. Bu konuda çeşitli psiko-eğitim programları incelenerek ve geliştirilerek uygulanmasının olumlu sonuçları görülecektir (Kılıçarslan & Atıcı, 2015).

Manisa ilindeki bir ortaöğretim kurumunda çatışmanın kaynakları ve yönetimi üzerine okul idarecileri ile bilgisayar bölümü öğretmenleri üzerinde bir çalışma yürütülmüştür. Burada özellikle okulun bilgisayar bölümü öğretmenleri ile bölümünden sorumlu müdür yardımcısı arasında kaynakların sınırlılığı, iş bölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu ve amaç farklılıklarından kaynaklı çatışma yaşandığı gözlemlenmiş buda güç mücadelesini

doğmuştur. Okul müdürünün çatışmayı yönetmede kullandığı güç devri yöntemi işlevsel olmayan sonuçlara yol açmış ve örgüt açısından fayda sağlamamıştır. Çatışma kaynakları göz önüne alındığında okul müdürünün yaşanan çatışma durumunu yönetirken kullanması gereken en uygun yöntemin problem çözme yöntemi olduğu ve bu yöntemi basamaklarına riayet ederek uygulamasının okul açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği görülmektedir (Sarpkaya, 2002).

Aksaray ilinde meslek liselerinde yönetici ve öğretmenler üzerinde örgütsel çatışma ve uzlaşma yolları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada ve çatışmaların yaşandığı alanlar öğrenci işleri, bütçe kullanımı, genel hizmetler ve iş gören hizmetleri olarak tespit edilmiş ve uzlaşma yollarına bakılmıştır. Araştırmada çatışma yaşanma düzeylerinin az uzlaşma düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmüştür. Genel olarak az olmakla birlikte en yüksek çatışma alanının bütçe yetersizlikleri olduğu görülmüştür. Bu da çatışma yönetiminde kaynakların arttırılması şeklindeki çatışma yönetimi seçeneğini akla getirmektedir. Döner sermayeli meslek liselerin gelirlerinin öğretmenlerin ve öğrencilerin faydalanacağı şekilde arttırılması örgütsel çatışma yönetiminin etkisini ortaya koyacaktır (Doğrul, 2015).

İstanbul Şişli’de bir meslek lisesinde yapılan araştırma kapsamında öğretmenlerin çatışma çözme yöntemlerinden hangilerini kullandıklarını incelenmiştir. Öğretmenlerin kullandıkları yöntemlerin yaş, cinsiyet, çalışma saati, eğitim durumu gibi etmenlerle orantısı araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bu okulda öğretmenlerin en çok kullandığı çatışma çözme yöntemlerinin bütünleştirme (sorun çözme) ve uzlaşma olduğu görülmüştür. Daha az kullanılan kaçınma ve hükmetme yöntemleri bunların arkasından gelmektedir. Çatışma sonucunda kadın öğretmenlerin daha çok bütünleştirme stili, erkek öğretmenlerin ise daha çok hükmetme yöntemi uyguladığı görülmüştür. Ayrıca yaşça daha küçük olan öğretmenlerin, yaşça büyük öğretmenlere göre daha fazla hükmetme yöntemi kullandığı saptanmıştır. Araştırmaya göre eğitim durumunun, çalışma süresinin ve medeni halin çatışma yönetim stilleriyle anlamlı bir bağı yoktur (Özdemir, 2012).

Fırat ve İnönü Üniversitelerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları örgütsel çatışma ve çatışmaların yönetiminde başvurdukları çatışma yönetimi yaklaşımları üzerine yapılan bir araştırmada ortaya çıkan dikkat çekici bir husus olarak yönetici pozisyonunda bulunanlar, yirmi bir yıl üzeri hizmeti bulunanlar ve profesörler için çatışma türlerini düşük düzeyde yaşadıklarını göstermesidir. Bu kişilerin bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme yaklaşımlarını çok kullandıkları görülmüştür. Yönetici, profesör ve kıdemli çalışanların örgüt amaçları ile kişisel amaçlarındaki uyum, örgüt kaynaklarından daha kolay yararlanabilme ayrıca bilgi, deneyim ve olanaklar göz önüne alınarak çatışmaların çözümünde yönetici gücünü de kullanarak örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettikleri görülmüştür.

Okutman ve öğretim görevlilerinde ise kişisel, gurup içi ve guruplar arası çatışma türlerini daha yoğun yaşadıkları bunun sebeplerinin başında örgütsel ödül sisteminden yeterince yararlanamamakla birlikte ihtiyaç ve beklentilerinin yeterince karşılanamaması gelmektedir. Düşük kıdemli araştırma görevlilerinin çatışma yönetiminde kaçınma yaklaşımını daha çok kullandıkları da dikkat çekicidir. Araştırma görevlilerinden 1-5 yıl kıdemliler arasında kaçınma yaklaşımını kullanmalarında örgütteki geleceklerinin olumsuz

etkileneceği görüşü hakimdir. Yönetici grup dışındakilerin hükmetme yaklaşımını seçeneklerin sonuncusu olarak gördüklerini de göstermektedir. Genel olarak bu iki üniversitede yaşanan orta düzey çatışma durumların örgütlere zarar vermediğini örgütlerin canlılık ve işlevselliklerine katkı sağladığı sonuçlarını ortaya koymuştur (Özmen, 1997).

Türkiye’de spor eğitimi veren 9 üniversitenin ilgili bölümlerinde görev yapan yöneticiler ile yapılan bir araştırmada bulunan sonuçlarda en çok uygulanan çatışma yönetimi yöntemlerinin problem çözme ve uzlaşma olduğunu göstermiştir. Bu sonuç yapılmış başka çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada sahip olunan unvanların çatışma yönetiminde kullanılacak stillerin belirlenmesinde etkili olduğu da tespit edilmiştir. Üniversitelerin hiyerarşik yapılarından kaynaklı yönetici durumunda bulunan öğretim üyelerinin diğer öğretim üyeleri ile yaşadıkları çatışmaların çözümünde hükmetme stilinde kullanıldığı görülmüştür. (Mirzaoğlu, 2005).

Ankara’ da Gazi, Başkent ve Orta Doğu Teknik Üniversitelerinde öğretim üyelerinin katılımı ile yapılan bir araştırmada çatışmayı doğuran nedenler ve çatışma yönetimi incelenmiştir. Öğretim üyeleri tarafından çatışma durumları ile sık karşılaşıldığı, çatışma kaynaklarının başında örgüt yapısı gelmekle beraber bireysel ve mesleki özelliklerle birlikte denetim uygulamalarının da çatışma kaynağı olduğu görülmüştür. Bu araştırmada özellikle çatışma yönetimi ile sorunların çözümü ya da en azından azaltılmasının beklendiği yönetimin çatışmanın kaynağı olarak görülmesinin çatışma yönetimindeki eksikliği ortaya koyması açısından dikkat çekici olduğu görülür. Dikkat çekici diğer hususta akademik unvanın artmasıyla kişisel, mesleki, denetim çatışmalarının azalmasıdır. Bu durum daha başka araştırmalarda da karşımıza çıkmaktadır. (Güzel, 2010)

III. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.Araştırma Yöntemi

Nitel araştırmalar kişilerin ya da grupların sosyal veya insani bir soruna yüklediklerini anlama ve araştırma yaklaşımıdır. Vaka analizi, değerlendirme alanında çalışan araştırmacının olayların, programların, bireylerin ya da süreçlerin derinlemesine analizini gerçekleştirdiği araştırma desenidir (Creswell & Creswell, 2021). Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi modeli kullanılmıştır.

3.2.Çalışma Grubu

İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki ilkokullarda görevli beş ilkokul müdürü ile on müdür yardımcısı çalışma grubunu oluşturmaktadır. Okul Müdürlerinin dördü erkek biri kadın, müdür yardımcılarının altısı erkek dördü kadındır. En kıdemli yönetici 27 yıl idarecilik yapan okul müdürü iken en düşük kıdem iki yıl idarecilik yapmış olan müdür yardımcısıdır. Müdürler ve müdürler yardımcıları en kıdemliden başlanarak “M1, M2, M3, ...” ile müdür yardımcıları “MY1, MY2, MY3, ...” ile kodlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma grubundaki yöneticilerden randevu alarak görüşme yapılmış, görüşmelerin kaydedilmesi ile ilgili izinleri alınmıştır. İlk olarak okul müdürleri ile ardından müdür yardımcılarıyla görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde öncelikle katılımcıların yüksek lisans eğitimleri ile ilgili tanıtıcı bilgiler istenmiş ve temel olarak “Eğitim yönetimi alanında yapmış olduğunuz yüksek lisansın çatışma yönetimi becerilerinize ne tür katkıları olmuştur?” sorusu sorulmuş, alınan cevapların gerektirdiği sorular ilave edilmiştir.

3.4. Veri Analizi

İlkokullarda görevli müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerin kayıtları metne dönüştürüldükten sonra incelenerek öncelikle sık tekrar eden sözcüklerden kodlar ve bunlarla ilgili kategori ve ana kategoriler belirlenmiştir. Aşağıdaki tablo 1 de gösterildiği şekilde iki ana temada altı kategori oluşmuştur.

Tablo :

İlkokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Becerilerine Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programının Katkısı

Kodlar	Kategoriler	Temalar
Anne Baba Akraba	<i>Veliler</i>	Çatışma
Öğretmen Seçimi Branş Öğretmeni Sınıf Öğretmeni Uzman Öğretmen Sözleşmeli Öğretmen Ücretli Öğretmen	Öğretmenler	

Ders Programı
Nöbet

Şube Müdürü
İlçe Müdürü
İl Müdürü
Okul Müdürü

Üst Yöneticiler

Aidat
Bağış
Derslik

Kaynaklar

Yönetmelik
Kanun
Resmi Yazı

Mevzuat

Tezli
Tezsiz
Özel
Devlet
Hocalar
Ödevler
Araştırmalar
Kaynaklar

Yüksek Lisans

Eğitim

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Elde edilen verilerin üzerinde yapılan içerik analizinin ardından çatışma ve eğitim ana kategorilerinin altında; veliler, öğretmenler, üst yöneticiler, kaynaklar, mevzuat ve yüksek lisans alt kategorilerinin olduğu görülür. Çatışma yönetiminin çatışma çözmeyi de kapsayan üst kavram olarak ele alınarak, ilkokullarda başta okul müdürleri olmak üzere idareciler tarafından sıklıkla başvurulan bir beceri olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların özellikle iş ortamlarını oluşturan okullarda karşılaştıkları çatışmaların çözümünde aldıkları eğitimden çok kişisel becerilerinin ön planda olduğu görülmektedir. Eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisan programına katılımların kişisel gelişim amacından çok mesleki kariyerleri devam ettirme ve geliştirme amaçlı olduğu görülmüştür. Yüksek lisans programlarına katılım meslek

sendikalarının öncülüğünde çoğunlukla özel üniversiteler üzerinden olmuştur. Eğitim yönetimi ve denetimi programlarından çoğunlukla tezsiz olan seçilmiştir.

Yüksek lisans programlarının tamamlanması sırasında iş ve aile yaşamının getirdiği zaman alıcı sorumluluklar programdan yeterince faydalanılmasını olumsuz etkilediği, bu durumun çatışma yönetimine de yansıdığı görülüyor. Lisans programı ile yüksek lisans programı arasında uzun zaman geçmiş olması, akademik çevre ve çalışma şartlarından kopmuş olma yeniden uyum sağlamada zorluklar yaşanması da verimi düşüren konulardandır. Çatışma yönetiminin yüksek lisans programı içerisindeki ağırlığı az bulunuyor. Kavramsal olarak çatışma yönetiminin pratik hayattaki karşılığının yeterince olmadığı düşünülüyor.

Okullarda sık karşılaşılan öğrenci öğretmen ve veli çatışmalarında kıdemli idarecilerin çatışmaları yönetme tarzlarının çatışmaları çözmekten yana olduğu bununla birlikte çatışmaların ortadan kaldırılmanın da sık başvurulan başka bir yöntem olduğu görülüyor. Önemli bir çatışma nedeni olan kaynakların elde edilmesi ve kullanılması konusunda yüksek lisans programının katkısının nerdeyse hiç olmadığı görüşü özellikle okul müdürleri tarafından kabul görüyor.

Müdür yardımcılarının çoğunlukla okulda işleyişin sağlıklı devamını sağlamakla ilgili sorumluluklarını yerlerine getirirken çatışmaya girdikleri görülüyor. Öğrencilerle davranış, öğretmenlerle ders programlarının düzenlenmesi, velilerle şikayetler ile ilgili çatışmaların yaşandığı, bu çatışmaların yönetiminde yüksek lisan eğitimlerinin katkısının mesleki tecrübelerin yerini tutmadığı belirtiliyor.

V.BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bireysel olarak veya örgütsel boyutta yaşanan çatışmaların meydana çıkmasında birçok neden etkili olmaktadır. Bunların başında kaynakların sınırlı oluşu, kişilik farkları, örgüt yapısı, rol belirsizlikleri, sorunlu iletişim, amaç farklılıkları gelmektedir. Çatışmaların istenilen şekillerde sonuçlanmaması kişilerde baskı, gerginlik, sessizlik, siniklik gibi örgütlerin işlevlerini zayıflatıcı ve amaçlarına ulaşmalarını engelleyici çalışan davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışan ve örgüt açısından bu tür olumsuz sonuçları engellemek için çatışmanın iyi yönetilmesi gereklidir. Çatışmaların örgütlerin amaçları doğrultusunda performansın artırılarak verimliliğe, değişim ve gelişim için gerekli motivasyona, örgüt etkililiğinin artırılmasına çatışmanın doğru yönetilmesiyle ulaşılır. (Durak, 2010)

Eğitim örgütlerinde çatışmalar bileşenlerin farklılıkları ve işlevlerinin insan odaklı oluşundan ötürü sıklıkla görülebilmektedir. Kurumların en üst yöneticilerinden en asgari seviyede hizmet görenine kadar çatışma yaşanmayan yer neredeyse yok gibidir. Özellikle eğitim örgütü paydaşlarından velilerin, çocuklarının örgüt imkanlarından mümkün olan en üst düzeyde yararlanma beklentilerine örgütlerin yapılarından kaynaklı karşılanmama durumu çoğu zaman örgüt çalışanları ile çatışma durumuna gelmelerine neden olmaktadır.

Çatışmaların istendik sonuçlar çıkararak şekilde yönetilmesi kaynaklarının, türlerinin, yaklaşımlarının bilinmesi ve uygulanacak doğru yöntemlerin etkili kullanılmasına bağlıdır. Eğitim kurumu yöneticileri çalışanları ve hizmet alanları arasında yaşanan çatışmaları kullanacakları çatışma yönetimi teknikleri ile örgütlerinin amaçları doğrultusunda en yüksek verimi alçak şekilde yönetebilirler. Burada asıl amacın hiç çatışma çıkmamasını sağlamak değil çatışmanın en verimli şekilde yönetilmesini sağlamaktır.

Yüksek lisans yapmanın amaçlarından biri de kendini geliştirmektir (Koşar, Er, & Kılınc, 2020). Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapma amacının bu program içeriğinin kişisel gelişimi arttırmasından çok mesleki kariyer şartlarını karşılamaya dönük oluşu aynı zamanda iş ve aile hayatının özellikle büyük şehirde yaşamının da zorluğu ile birlikte değerlendirildiğinde beklenen düzeyde verimli olmadığı görülüyor. Bununla birlikte çatışma yönetiminin yüksek lisans programlarının içeriğindeki ağırlığının az bulunduğu, pratik olarak karşılığının fazla olmadığı görüşünün de hakim olduğu anlaşılıyor. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzlarının belirlenmesinde aldıkları yüksek lisans eğitimden çok mesleki tecrübelerinin ön planda olduğu ortaya çıkıyor.

Eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans mezunu ilkokul yöneticilerinin aldıkları eğitimlerin işin daha çok teorik kısmı ile ilgili olup güncel hayatta karşılaştıkları çatışma durumlarının yönetilmesinde etkilerinin düşük düzeyde kaldığı anlaşılıyor. Çatışma yönetimi becerilerine bu aşamada asıl katkı sağlayan faktörün eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans derecesindeki eğitimleri değil, mesleki tecrübe olduğu görüyor.

Kaynakça

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Aküzüm, C., & Özmen, F. (2013). Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Yaşanan Örgütsel Hatalara Yönelik Tavrı Alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(21), 332-351.

- Altan, Y. (2010). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(27).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Batmaz, H. Ç. (2014). Eğitim Kurumlarında Yasanan Çatışmaların örnek Olaylarla Çözümü. *akademik Başarı Dergisi*(46), 132-145.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(3), 130-141.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: 3. Baskım, Beta Basım Yayım.
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*(4), 236-260.
- Ceylan, A., Alpan, L., & Ercan, E. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniveritesi Dergisi*, 1(2).
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2018). *Çatışma Yönetimi*. (E. A. Doğan, Çev.) Sola Ünitas.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Araştırma Tasarımı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğrul, A. (2015). *Meslek Liselerinde Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, M. A. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma Ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekşi, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(24), 165-173.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi* (3. Baskı b.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13 Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Çatışma Ve Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hançerlioğlu, O. (1979). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2015). *Örgütsel Davranış* (12. Baskı b.). (İ. Erdem, Çev.) Nobel Yayınları.
- Kalebaşı, E. S. (2014). *Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma İşdoymu İlişkisi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kapıcı, S., & Radmard, S. (2015). Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 71-95.

- Kapıcı, Serdar; Radmard, Somayyeh. (2015). Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 71-95.
- Karakuş, M., & Çankaya, İ. H. (2009). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(3), 111-118.
- Kılıçarslan, S., & Atıcı, M. (2015). Çatışma Çözme Eğitim Programının ilköğretim 6. ve 7 Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözme Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 137-158.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. *Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. içinde İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı b.). İstanbul: Beta.
- MEB. (2012). *Örgüt İletişim*. Ankara: MEB Yayınları.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Nergiz, B., & Düşükcan, M. (2019). Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Modrasyon Tekniklerinin kullanılması. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 150-172.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özdemir, N. (2012). Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2), 93-116.
- Özmen, F. (1997). Doktora Tezi. *Fırat İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Elazığ.
- Pelit, E., Kılıç, İ., & Keleş, Y. (2013). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetme Yöntemleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 1(1).
- Pondy, L. R. (1967). *Organization Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 414-431.
- Sevval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(15), 245-254.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.

- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 1-19.
- Şahin, A., & Örselli, E. (2010). Devlet Hastahanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 42-62.
- Şimşek, Ş., & Kingır, S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tokat, B. (1999, Ocak). Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1).
- Topaloğlu, C., & Boylu, Y. (2006). Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (DİKE)*(16), 821-866.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toytok, E., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe Sözlük*. 5 14, 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Varlık, S. (2008). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.