



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİMDALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇATIŞMAYA  
SEBEP OLAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI**  
(İstanbul İli Kartal İlçesi)

**Demet ER  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**DANIŞMAN:  
Prof.Dr.Asuman TÜRKEL**

**İSTANBUL  
2007**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİMDALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇATIŞMAYA SEBEP OLAN YÖNETİCİ  
DAVRANIŞLARI**

**Demet ER**

**DANIŞMAN:  
Prof.Dr.Asuman TÜRKEK**

**İSTANBUL  
2007**

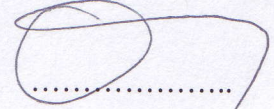
**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇATIŞMAYA SEBEP OLAN YÖNETİCİ  
DAVRANIŞLARI**

**DEMET ER**

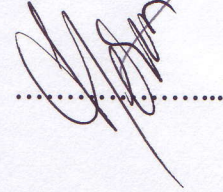
**ONAY**

**Jüri:**

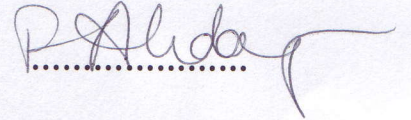
**Tez Danışmanı : PROF. DR. ASUMAN TÜRKEL**

  
.....

**Üye : PROF. DR. NERMİN ÇELEN**

  
.....

**Üye : YRD. DOÇ. DR. FÜSUN AKDAĞ**

  
.....

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 24..15..../2007

## ÖNSÖZ

Çatışma, bakıldığı taraf ve değerlendirildiği yön ile incelendiğinde gruba hem olumsuzluk hissi, daha iyiye gitmek için çareler üretme fırsatı ve mücadele azmi vermektedir. Bu da bireyde iki farklı hissi birden yaşatmaya varacak kadar radikal özelliklere sahip bir olgudur.

Anayasa ile görevleri açık bir şekilde ifade edilen Türk Milli Eğitimi'nin ulvi hedeflerini gerçekleştirmek gayreti içerisinde olan öğretmen ve yöneticilerin bu hedeflere ulaşmada algılama kapasiteleri iki kutbu oluşturmaktadırlar. Kurum Yöneticileri ve öğretmenler arasında hedefleri yakalamak konusunda algı farklılıklarından kaynaklanan çatışmanın çıkması olağandır. Ancak yaşanan bu süreci olumsuzluğa dönmeden eğitim kurumlarında en iyiye ulaşmak için itici güç olarak algılamak hayati önem arz etmektedir. Ayrıca bu hususun eğer kontrol edilemezse çok büyük zararları olacağı da asla gözden kaçırılmamalıdır.

Araştırmanın her aşamasında büyük bir sabır ve anlayışla bana destek olan, değerli görüş ve önerileriyle beni yönlendiren tez danışmanım Prof.Dr. Asuman TÜRKEKEL Hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman desteğini hissettiğim ve bu zorlu araştırmada benim bir an bile olsun yanımda olup daima desteklerini esirgemeyen aileme gösterdikleri sabır, ilgi ve destek nedeniyle teşekkür ederim.

Demet ER

## ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaya neden olan davranışları incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul Kartal Merkez ilköğretim okullarında görev yapan 350 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak geliştirilen Yönetici Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE) kullanılmıştır. Ayrıca, öğretmene ait kişisel bilgiler, Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır.

Verilerin analizinde, gerekli görölen istatistiksel tekniklerin yanında, veri gruplarının türüne göre t testi ve varyans analizi, uygulanmıştır.

Bulgular, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin, ölçekte yer alan yönetici davranışlarının hepsini çatışma nedeni olarak algıladıkları yönündedir.

Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile cinsiyet, mesleki kıdem ve yöneticilik yapıp yapmama değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamış; branş ve okuttuğu sınıf değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Sebepleri, İlköğretim, Yönetici

## **ABSTRACT**

In this research, administrators' behaviour causing conflict was studied according to the teachers' perception working for elementary schools. The research population was composed of 350 teachers working in the elementary schools in Center Istanbul Kartal Province.

The data of this research was collected by Administrator Teacher Interaction Inventory (ATII), and collected Teacher's individual Information by Teacher Information Form

In order to answer the research problems, "t" test, "Analysis of Variance (ANOVA)" and post hoc techniques were employed.

Findings show that, the teachers working in elementary schools perceived all behaviour of administrators, included in ATII, as a reason of conflict between teachers and administrators.

There were not found any significant differences between teachers' perception towards administrators' behaviour causing conflict and their gender, seniority and experiences on administration; But there were significant differences found between teachers' perception towards administrators' behaviour causing conflict and their branch and teaching grade.

Key Words: Conflicion, Reason of Conflicion, Elementary School and Administrator.

## İÇİNDEKİLER

TEZ SINAV SONUÇ FORMU	III
ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ	XI

### Birinci Bölüm

#### ÇATIŞMA

	Sayfa No
1.Giriş	1
2.Çatışmanın Tanımı	3
3.Çatışma Teorisi	6
4.Çatışmanın Önemi	6
5.Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar	7
5.1.Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım	8
5.2.Neoklasik ya da Davranışçı Yaklaşım	10
5.3. Modern ya da Etkileşimci Yaklaşım	11
6.Çatışma Modelleri	13
6.1.Örgütsel Çatışmanın Kaynakları	16
6.1.1Amaç Farklılıkları	18
6.1.2. Kişilik Farklılıkları	19
6.1.3. Örgütün Büyüklüğü	19
6.1.4.İşbölümü	20
6.1.5. Statü Farklılıkları	20
6.1.6.İletişim	21
6.1.7. Kaynakların Sınırlılığı	21
6.1.8. Denetim Biçimi	22

	Sayfa No
6.1.9. Yeni Uzmanlıklar	22
6.1.10. Norm ve Değerler	23
6.1.11. Ödüllendirme Sistemi	23
6.1.12. Bürokratik Nitelikler	23
6.1.13. Ortak Karar Verme	24
7.Örgütsel Çatışma Türleri	25
7.1.Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri	25
7.1.1 İşlevsel Çatışmalar	25
7.1.1.1.İşlevsel Çatışmanın İyi yönetilmesiyle Ortaya Çıkabilecek Olumlu Sonuçlar	27
7.1.2. İşlevsel Olmayan Çatışma	29
7.1.2.1. İşlevsel Olmayan Çatışmanın Varlığı veya Uygun Şekilde Çözülmemesi Nedeniyle Ortaya Çıkabilecek Olumsuz Sonuçlar	30
7.1.2.2. İşlevsiz Çatışmalardan Korunmak İçin Alınabilecek Önlemler	32
7.1.2.3.Eğitim Ve Öğretim Kurumlarında İşlevsel Çatışmaların Çıktıları	32
7.2. Sosyo-Psikolojik Açıdan Çatışma Türleri	34
7.2.1. Birey İçi Çatışmalar	34
7.2.2. Bireyler Arası Çatışmalar	36
7.2.3. Bölümler Arası Çatışmalar	37
7.2.4. Gruplar Arası Çatışmalar	37
7.2.5. Birey- Gurup çatışması	38
7.2.6. Örgütler Arası Çatışmalar	39
7.3. Çatışma Düzeyleri Yönünden Çatışma Türleri	39
7.4 . Organizasyondaki Yerine Göre Çatışma Türleri	40
7.5. Örgütlerde İç Çatışmalar	41
7.6 . Çatışma Öncesi Koşullara Göre Çatışma Türleri	43
8.Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	46
8.1 . Sınırlı Kaynaklar	47
8.2. İşler Arası Karşılıklı Bağlılık	48
8.3.Uzmanlaşma Ve Özel Amaçlar	49



	Sayfa No
8.3.1.Bölüm Amaçlarındaki Farklar	49
8.3.2. Örgütsel Amaçların Sübjektif Çalıştırılması	49
8.3.3. Zaman Ufkundaki Farklar	50
8.3.4. Bilgi Edinme ve Göndermede Farklılıklar	50
8.3.5. İletişime İlişkin Nedenler	51
8.3.6.Değişim Ve Belirsizlik	52
8.3.7. Ödüllendirme Sistemleri	53
9.Çatışmanın Yararları	54
10.Çatışmanın Zararları	55
11.Çatışmanın Çözümlemesi	56
11.1.Çatışma Stratejileri	57
11.1.1.Kazanayım - Kaybet stratejisi	57
11.1.2.Kaybedeyim-Kaybet stratejisi	58
11.1.3.Kaybedeyim-Kazan stratejisi	59
11.1.4.Kazanayım-Kazan stratejisi	59
11.2.Çatışma Teşhisi	59
11.3.Çatışma Analizi	60
11.4.Çatışma Yönetimi	62
11.4.1.Çatışma Yönetim Teknikleri	63
11.5.Örgütsel Değişme ve Çatışma	69
11.6.Örgütsel Çatışma ve Okullar	69
12. Çatışmanın Sonuçları	71

## İkinci Bölüm

### İLGİ ARAŞTIRMALAR

2. Çatışma İle İlgili Araştırmalar	74
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	74
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	87

## **Üçüncü Bölüm**

### **YÖNTEM**

	Sayfa No
3.1. Araştırmanın Yöntemi	101
3.2. Problem Cümlesi	91
3.3. Hipotezler	91
3.4. Araştırmanın Amacı	92
3.5. Araştırmanın Önemi	92
3.6. Sayıtlılar	92
3.7. Sınırlılıklar	93
3.8. Evren Ve Örneklem	93
3.9. Verilerin Toplanması	94
3.10. Öğretmen Ve Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler	95
3.11. Verilerin Çözümlemesi	98

## **Dördüncü Bölüm**

### **BULGULAR VE YORUM**

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemi	100
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemi	105
4.2.1. Cinsiyet değişkeni	105
4.2.2. Kıdem değişkeni	106
4.2.3. Branş Değişkeni	107
4.2.4. Görev aldığı kademe değişkeni	108
4.2.5. Yöneticilik yapma değişkeni	109

## **Beşinci Bölüm**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç	112
5.2. Araştırma Sonucunda Araştırmaya ve Uygulamaya Yönelik Öneriler	112

	Sayfa No
5.2.1.Uygulamaya İlişkin Öneriler	112
5.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler	114

## **KAYNAKÇA**

### **EKLER**

Ek-1 Ölçeğin Uygulanmasına İlişkin Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan İzin Belgesi  
Ek-2 Yönetici-Öğretmen Etkileşimim Envanteri

### **ŞEKİLLER**

Şekil 1.1. Çatışmanın Oluşumu

Şekil 1.2. Thomas'ın yapısal çatışma modeli

Şekil 1.3. Robbinsin Örgütsel Çatışma Modeli

Şekil 1.4. İşlevsel Çatışma ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki

Şekil 1.5. Rol tanımları, Rol davranışı ve rol Beklentisi sonucu ortaya çıkan algılama farklılıklarının analizine ilişkin Model Kaynağı.

Şekil 1.6.Johari Penceresi

### **TABLolar**

Tablo 1.1. Örgütsel Çatışma Konusundak Yaklaşımlar

Tablo 1.2. İşlevsel Çatışmanın Olumlu Sonuç vermesi Koşulları

Tablo 1.3.İşlevsel Olmayan Çatışmanın Olumsuz Sonuç Vermesi Süreci

Tablo 1.4. Çatışmanın Kaçınılmaz olduğu Durumlarda Çözüm Stratejileri

Tablo 3.1. Anket maddelerinde yer alan üçlü derecelendirme seçenekleri

Tablo 3.2. Geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayıları

Tablo 3.3.Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE) geri dönüş ve değerlendirme oranlarına göre dağılımları

Tablo 3.4. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Tablo 3.5. Öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı

Tablo 3.5. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

Tablo 3.7. Öğretmenlerin okuttukları sınıflara göre dağılımları

- Tablo 3.8. Öğretmenlerin yöneticilik yapıp yapmamalarına göre dağılımı
- Tablo3.9.Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanterinde maddelere katılma derecelerine ilişkin aralık değerlerinin sınırları
- Tablo4.1.Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çalışmaya neden olan davranışlarına katılma dereceleri ve katılma yüzdeleri
- Tablo4.2.Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması
- Tablo 4.3. Grupların dağılım analizi
- Tablo 4.4. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasındaki fark (Anova)
- Tablo4.5.Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre karşılaştırılması
- Tablo 4.6. Grupların Dağılım Analizi
- Tablo4.7.Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının görev aldıkları kademe değişkenine göre karşılaştırılması
- Tablo 4.8. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile görev aldıkları kademe değişkeni arasındaki fark (Tukey HSD testi)
- Tablo4.9.Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının yöneticilik yapma değişkenine göre karşılaştırılması

## **Birinci Bölüm**

### **ÇATIŞMA**

#### **1.Giriş**

İnsanoğlunun toplum halinde yaşaması kaçınılmaz bir gerçektir. Toplum halinde yaşamak ise, her şeyden önce, o toplumun içinde bir düzen ve güvenin sağlanmasına ve sürdürülmesine bağlıdır. İnsanların toplum içinde güven ve düzen içinde yaşama ihtiyacı, insanlık tarihi kadar eskidir.

Bu ve bunun gibi nedenlerden ötürü insanlar, emek ve enerjilerini birleştirme gereksinimi duymuşlar, bunun sonucu olarak da örgütlü yaşamı başlatmışlardır.(Aydın,1998)

Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler, farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığıyla bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçları gerçekleştirirler. Örgüt aynı zamanda bireysel amaçların gerçekleştirilme aracıdır. Diğer taraftan birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır.(Aydın,1998)

Demir ve Acar'a göre; belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuş bir yapı içerisinde bir arada çalışan insan topluluğuna "örgüt"; amaç, görev ve sorumlulukların yazılı olarak belirlendiği, işbölümü ve görevlerin yerine getirilmesinde yaptırımın söz konusu olduğu örgüte "formal örgüt", kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucu oluşan, katı işbölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı ve sözlü kurallarla çalışan örgüte de "informal örgüt" adı verilir.(Demir&Acar,1992)

Barnard, bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin varlığını zorunlu görmektedir. Bunlar:

- Birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler,
- Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve
- Gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır.(Aydın,1998)

Kısaca örgüt, "Belirli bir amacı gerçekleştirmek için düşünülerek oluşturulmuş bir yapı ve beraber çalışan bir grup insanı ifade eder". Her örgüt üç temel öğeden meydana gelir. Bunlar;

- İnsanlar,
- Görevler ve
- Yönetimdir.(Hampton,1981)

Örgütler ve bireyler, örgütlerdeki işlerin toplumsal bir çevrede yürütüldüğü olgusundan haberdar olmak ve bu olguyu ortak menfaatlerinin gerçekleşmesi için kullanmak durumundadırlar.

Toplumsal etkileşim, örgüt ve birey açısından olumlu ya da olumsuz sonuçları ile örgütsel bir olgudur. Bireyler ve birlikte çalıştıkları örgüt, olumlu sonuçların elde edilmesi açısından olumlu bir toplumsal iklim yaratmaya çaba harcamalıdır. Ancak olumlu bir iklim, örgütün tüm birimlerini oluşturan bireylerin ortak çabası olmaksızın gerçekleştirilemez.(Aydın,1998)

Bir örgütün etkililiğini sağlamak yönetimin tek amacıdır. Örgütsel etkililik (effectiveness), bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyini en üste çıkararak sürdürmesidir. Örgütsel etkililik, bir örgütün verimli, salıkli, dirik ve topluma yararlı olmasını gerektirir.(Başaran,1985)

Köksal'a göre; her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır.(Taymaz,1982) Kaynakların belli bir amacı gerçekleştirmek için birleştirilip eş güdümlenmesine "yönetim"(Hampton,1981), örgütü amacına taşıyacak eylemler bütününe ise "Yönetim Süreçleri" denir.

Niteliklerine bağlı olmaksızın bütün örgütlerde görülen sorunların genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür. Örgütlerde karşılaşılan sorunlardan birisi de "Çatışma" dır.(Aydın,1998)

## 2.Çatışmanın Tanımı

Genel anlamına göz attığımız zaman çatışma; bir karşı oluşu, anlaşmazlığı ifade eden çatışma olgusu, günümüzde antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerinin incelediği konuların başında gelmektedir. Çatışmanın bu kadar geniş bir alana yayılmış olması konuyu inceleyen bilim adamlar ve sosyologlar çatışmaya farklı anlamlar kazandırmış ve bu olgu üzerinde herkesin kabul göreceği ortak bir tanımın bulunmasını zorlaştırmıştır.

Çatışma anlam itibariyle olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir.(Gray,1984). Çatışmayı anlamak; nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkararak gerek kurum bazında gerekse gruplar arası ve kişiler arası dinamikleri ortaya çıkararak yöneticilere etkin yönetim ile kurumsal hedeflere ulaşma, çalışanlara ise kişisel gelişim sahalarının kapılarını açmaktadır. Organizasyonel çatışmayı göz ardı etmek ise yukarıda sayılan avantajların kaybedilmesinden başka bir şey değildir.

Çatışma en genel anlamda “savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesinde toplamaktadır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar .(Erdoğan,1997)

Çatışma bir sosyal ya da örgütsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yetersizliği olarak düşünülebilir.

Özelden genele gidilerek çatışma ele alındığında, birey bazında, insanın yapısında kalıtsal olarak var olduğu sanılan içgüdüsel saldırgan davranışların bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Genel bir bakış açısından irdelendiğinde organizasyonel çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma ortamı ve kişiler ve gruplar arasındaki sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.(Eren,2000)

Birbirine uyumsuz ve zıt hedeflere ulaşmayı hedefleyen taraflar arasında yaşanan gerginlik sonucu, birey veya gruplar bilerek ve isteyerek birbirlerinin ön gördükleri hedeflere ulaşmalarını engellemeye çalışabilirler.(Gray,1984) Söz konusu engellemeler *aktif* veya *pasif* şekilde gerçekleşebilir.

Çatışma insanın var oluşundan beri, insanlar arası etkileşimle oluşan ve çeşitli zaman dilimleri içinde farklı şekillerde önem kazanması, yani, insanların etkileşimde bulunduğu her ortamı da kaçınılmaz bir olgudur.

Günümüzde bireysel düzeyli çatışmalar, aile içi kavgaları, boşanma ve ayrılmalar, kan davaları, grev ve lokavt, tercih ve eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar, bölgesel farklılıklardan doğan çatışmalar, din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar ilk akla gelen çatışma türleridir.

Berelson ve Steiner, çatışmayı, "aynı pozisyonu ele geçirmeye çalışan iki ya da daha fazla kişiden yalnızca birinin ele geçirmesi" olarak tanımlamaktadır.(Hampton,1973)

Demir ve Acar çatışmayı, aynı şeyi elde etmek için farklı birey ve grupların birbirini devre dışı bırakmak veya zayıflatmak amacına yönelik olarak yaptıkları bilinçli mücadele, ayrıca bir konuda birbirini yadsıyan görüş ve iddiaların meydana getirdiği karşıtlık olarak tanımlamışlardır.(Demir&Acar,1992)

Çatışmanın İngilizce karşılığı olan "conflict" kelimesini irdeleyen Johnson ve Johnson çatışmanın "güç kullanarak birlikte çarpışma" anlamındaki Latince "conflictus" kelimesinden geldiğini belirtmekte ve "öyle zamanlar vardır ki, grup üyelerinin ihtiyaç ve tercihleri çarpışır ve birliği bozucu sonuçlar oluşturur" görüşünü ileri sürmektedir.(Johnson&Johnson,1994)

Pondy, örgütsel çatışmanın, örgütsel davranışın temelini oluşturan en dinamik süreç olduğunu ifade eder. Pondy, çatışmayı oluşum bakımından ele alarak, şu durumları ifade etmek için kullanmıştır. Çatışmacı davranışları yaratıcı ön şartlar, tarafların duygusal durumları,



bireylerin zihinsel durumları ve pasif direnişten saldırganlığa kadar varan çatışmacı davranışlardır. Sayılan hususların tümü, çatışma olgusunun gelişimiyle ilgili bir adım oluşturmakta ve sorun bu alternatif tanımlardan birini seçmek değil, bunların karşılıklı ilişkilerinin açıklanmasıdır.(Louis,1973)

Tedeschi, çatışmayı bir kişinin davranışlarının veya amaçlarının, diğer kişi veya kişilerin davranışları ve amaçlarıyla uyuşmadığı etkileşimsel bir durum olarak tanımlamaktadır.

Smith, çatışmayı, farklı katılımcıların koşullarının, uygulamalarının veya amaçlarının uyuşmadığı bir durum olarak tanımlamaktadır.

Litterer'e göre ise çatışma iki ya da daha fazla tarafın bir başka kişi ya da grupla etkileşiminden doğan ve göreceli olarak olumsuz bir durum sonucunda ortaya çıkan muhalefete dayalı davranış türüdür.(Rahim,1992)

Ken Thomas ise, çatışma literatürünü taradıktan sonra ikili anlaşmazlığı "iki tarafın algıları, duyguları, davranışları ve elde ettikleri sonuçları içeren bir süreç" şeklinde tanımlamaktadır.(Özbaşar,2000)

Eren ise çatışmayı, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamaktadır.(Eren,2000)

Yazarların yapmış olduğu çatışma tanımları, her birinin çatışmaya değişik açılardan baktığını ortaya koymaktadır. Ancak tanımlarda ortak olan noktalar;

- Çatışma bir süreç niteliği taşımaktadır,
- Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir,
- Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur,
- Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğü

taşımaktadır,

- Çatışmada; amaç, düşünce, görüş, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.(Elma,2000)

### **3.Çatışma Teorisi**

Çatışma teorisi Karl Marx ve Max Weber tarafından oluşturulmuştur. Karl Marx'ın çatışma teorisi, sadece birbirine zıt ve birbiriyle ilişkili olan işveren ve iş gören şeklindeki kapitalist ekonominin özellikleri üzerine oturduğundan sınırlı görülmektedir.

Max Weber ise çatışmalarının sosyal yaşamın ayrılmaz bir yönü olduğunu "Barış, - çatışmanın sadece geçici bir değiş tokuştur" sözleriyle belirterek, kanunların, üstleri "- korumak ve astlara yol göstermek amacıyla gerekli olduğunu savunarak, gücün, toplumları sosyal düzen ve bütünleşmeye nasıl götüreceği üzerinde durmuştur.(Achoka,1990)

Weber, yasal gücü yetki olarak almakta ve bu gücün toplumu bir arada tuttuğunu ileri sürmektedir. Bir bireyin kendi isteğini gerçekleştirmede, karşı tarafın direnmesine karşı gösterdiği hareketle olduğu ileri sürülen çatışma, güçle yakından ilgili görülmektedir. Gücü kazanma ve devam ettirme yolunda yapılan çeşitli çatışmalar sonunda, bireylerin hiyerarşik bir düzen içine girdikleri, böylece gücün meşru hale gelerek toplumları bir arada tuttuğu belirtilmektedir.(Achoka,1990)

### **4.Çatışmanın Önemi**

Örgütsel çatışmalarla ilgili olarak tüm konu uzmanlarının üzerinde durdukları iki önemli husus, çatışmalardan kaçınılamayacağı ve iyi yönetildiği takdirde çatışmaların örgüt yararına olacağıdır.

Dolayısıyla, yönetme biçimine göre, çatışma, örgütün devamlılığı, etkililiği ve gelişmesi için bir araç olabildiği gibi, örgütün etkililiğini ve gelişmesini kaybedip gerilemesine ve hatta yok

olmasına kadar uzanabilecek yıkıcı sonuçlara da neden olabileceğinden çatışma ve çatışma yönetimi son derece önemli görülmektedir.

Karip'e göre, iletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir.

Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir.

Farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başsa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise farklılıklar; bireyler, gruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar getiren bir şiddetin tohumlarını oluştururlar.(Karip,1999)

Örgütsel çatışmaların artık örgütün bir sağlık göstergesi olduğunu belirten Rahim, örgüt kuramı çalışmasının çatışma olgusunu anlamadan tamamlanmış olamayacağını ileri sürmektedir.

## **5.Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar**

Çatışma ile ilgili literatüre bakıldığında bu kavrama ilişkin görüşlerde zamanla büyük değişimler olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle son 20-30 yılda çatışma konusundaki araştırmalara gösterilen ilgideki artışa paralel olarak çatışmaya karşı tutumda da önemli değişiklikler olmuştur.

Örgütsel çatışma, yönetim biliminin ortaya çıkışından beri ilgi odağı olmuş ve değişik şekillerde ele alınmıştır. Yönetim kuramcıları, örgüt içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları üç temel yaklaşımla irdelemişlerdir. Bunlar tarihsel gelişimine göre ele alındığında;

- Klasik ya da Geleneksel,
- Neoklasik ya da Davranışçı,
- Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlardır.(Gümüşeli,1994)

### **5.1.Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım**

Bu yaklaşımı temsil eden Taylor, Fayol ve Weber gibi yüzyılın son örgüt teorisyenleri çatışmayı, örgütün sağlığına zararlı ve asgariye indirilmesi ya da yok edilmesi gereken bir durum olarak görmüşlerdir .(Rahim,1992)

Bu yazarların çatışmayı çözüme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının, üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde, kesin sınırlarla belirlenmesi olmuştur.(Gümüşeli,1994)

Bu görüşe göre; bir örgütte çatışmanın ortaya çıkması, iletişimin yeterince yapılanmamasına, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmamasına, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarsız kalmasına, yönetim ile iş görenlerin ortak bir çıkar etrafında kesişmemesine ve yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanmamalarına bağlıdır ve örgüt için işlevsel değildir.(İpek,2000)

Taylor ve arkadaşlarına göre örgütün işleyişinde bilimsel ilkeler uygulandığı takdirde, örgüt iyiye doğru gider. Bilimsel yöntemin ilkeleri; standart ve prosedür geliştirmeyi, uygun işe uygun kişiyi yerleştirmeyi, çalışanların en yüksek verime ulaşması için güdülenmesini kapsar. Taylor bu ilkeler uygulandığı takdirde çalışanla işveren arasındaki tartışmaların, anlaşmazlıkların azalacağı konusunda ısrar etmiştir.

Oysa bilimsel yöntemin ilkelerinin uygulanması işçileri hızlandırmanın ötesine geçemediği için eleştirilmiş ve gerçekte çatışmayı önleme konusunda başarı sağlayamamıştır.(Rahim,1992)

Klasik yaklaşımı benimseyen bir başka araştırmacı da Fransız yönetici Henry Fayol'dur.

Fayol, yönetime önem vermiş ve örgütte insan çabası üzerinde çalışmıştır.

Günümüzde de kullanılan yetki birliği, kontrol zinciri, iş bölümü kavramları Fayol'un örgüt ilkeleri arasında yer almaktadır. Diğer klasik grşler gibi Fayol da çatışmanın örgütsel etkililik için zararlı olduğunu ileri srmştir.(Rahim,1992)

Weber'in ideal bürokrasisinin temelinde ussallık yatmaktadır. Bürokratik yönetim bilgiye dayalı bir kontrolün uygulanması anlamına gelmektedir. Bilimsel bilgiye dayalı bir kontrol, bürokratik yönetimi ussal kılmaktadır.

Bir rgt bürokratik yapan özellik, sadece kuralların varlığı değil, bu kuralların niteliği; denetim alanının darlığı ya da genişliği değil, otorite ilişkilerinin kesin ve nesnel bir nitelik taşıyıp taşımadığıdır. İlişkilerin nesneliliği önemlidir. Nesneliliğin dayanağı, kuralların ussallığıdır.(Aydın,2000)

Ancak, Weber' in ideal bürokrasisi; aşırı şekilci olması, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde esnekliği azaltmaktadır.(Eren,2004)

Aşırı durumlara önem vererek değişkenliği önleyen ideal tip bürokrasi modelinde de çatışmaya gerek ya da yer yoktur. (Gümüşeli,1994)

Bu görüşte, örgütün yapısal özellikleri ve örgütsel gerçekler gözardı edilmiştir.(Aydın,2000) Klasik yaklaşımı benimseyenler, birey ve örgütün istek ve beklentileri arasındaki farklılıkları ya da benzerlikleri dikkate almadıklarından, olası çatışmalara da önem vermemişlerdir. Çünkü, atışma yıkıcıdır ve yönetimin görevlerinden biri çatışmaları görmezden gelip bastırmaktır .(Ertekin,1993)

atışmaların nlenmesi ya da bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunmaktadırlar.

Çünkü örgütte uyum ve işbirliği ancak böyle bir örgüt yapısıyla sağlanabilir.(Karip,2003)

Özetle, 19. yüzyılın görüşü olan ve 1940'lara kadar süren bu felsefede çatışma istenmeyen bir olgu olarak görülmüş ve usdığılık, bozgunculuk ve yıkıcılık gibi sözcüklerle eş anlamlı sayılmıştır.(Can,2002)

## **5.2.Neoklasik ya da Davranışçı Yaklaşım**

Bu yaklaşıma göre çatışma, karmaşık örgütlerin doğaları gereğidir ve doğal karşılanmalıdır. Çatışma, bütün grup ve örgütler için kaçınılmaz bir durumdur.(İpek,2000)

Çatışma ortadan kaldırılamayacağına göre onu kabul ederek ondan yaralanmak ve onu ussallaştırmak gerekir.(Can,2002)

Gelenekselciler, her türlü çatışmacı oluşumu örgüte zarar verecek bir olgu olarak görürken davranışsal yaklaşımçılar, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul ederler.(Aydın,2000)

Bu yaklaşımda çalışanlara göre; örgütte ortaya çıkan çatışmaların bir kısmı, bazı sorunların varlığına işaret eder; söz konusu bu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmesi için yönetimi harekete geçirir.

Bu nedenle, davranışsal yaklaşım taraftarları bu özellikleri taşıyan çatışmaların “fonksiyonel çatışma” şeklinde nitelenmesinden yana bir tavır sergilemişlerdir. Bununla birlikte, davranışsal yaklaşım taraftarları da tıpkı geleneksel yaklaşımın taraftarları gibi, çatışmayı, esas olarak ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi, aksi halde her önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir.(Şimşek,2001)

Bu görüşün temsilcilerinden Bennis gibi Katz ve Kahn da karmaşık örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu hususunda görüş birliği içerisindeyler. Bu yazarlar, çatışmanın varlığını

aşağıdaki gibi mantıksal olarak açıklamaya çalışmışlardır.

Katz bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır" demektir.

Bennis de görüşlerini "Biz çatışmanın ortadan kaldırılabileceğinin, değişmezliğinin kesin olduğuna inanmıyoruz. Çatışma temel olarak bireyler ya da gruplar arasındaki ayrımlardan doğar. Çatışmanın kaldırılması, bu ayrımların yok edilmesi anlamına gelecektir. Bize göre çatışma yönetiminin hedefi, bireyler ve gruplar arası ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi belirtilir" biçiminde açıklamaktadır.(Robbins,1974)

Çatışma neoklasik ya da davranışçı örgüt görüşünde Mayo tarafından da incelenmiştir. Mayo, örgütsel etkililiğin artırılması için çatışmanın azaltılmasından yanadır. Mayo'ya göre çatışma ne ekonomiktir ne de kaçınılmazdır. Mayo, Hawthorne çalışmalarından sonra da çatışmanın kötü olduğuna ve sosyal becerilerin eksikliğinden meydana geldiğine inanmıştır. Klasik kuramcılar çatışmadan açıkça bahsetmez sadece ima ederlerken, Mayo çatışmanın azaltılmasını veya elimine edilmesini açıkça vurgulamıştır. Hem Taylor hem de Mayo, örgütsel etkililiğin artırılması için çatışmanın azaltılmasını savunmuşlar; ancak, bunu farklı şekillerde önermişlerdir. Taylor, örgütteki 'teknik sistemi' değiştirerek; Mayo ise örgütün 'sosyal sistemini' değiştirerek çatışmayı azaltmayı önermiştir.(Rahim,1992)

Sonuç olarak, 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkili olan bu görüş, çatışmaların kötü olmadığına, ancak yönetildiğinde örgütün performansına ve verimine katkı sağladığına inanır.

### **5.3. Modern ya da Etkileşimci Yaklaşım**

Modern ya da etkileşimci görüş, neoklasik ya da davranışçı görüşe göre çatışma sürecine karşı daha gerçekçi bir tavır takınmaktadır. Bu görüş, çatışmayı bütünüyle benimseme, aykırılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek

biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açılardan davranışçı görüşten ayrılır.(Gümüseli,1994)

Bu yaklaşımda çatışma konusunda çalışanlar, çatışmayı doğal bir olay olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraflıdır.

Bu görüşe göre uyum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan bu tür grupların örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır.(Can,2002)

Amaç, uyumlu bir örgütsel ortam oluşturmak değil, örgütün karşı karşıya olduğu problemleri kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir. Uyum, örgütte durgunluğa, ortalama bir başarı ile yetinmeye ve yanlış da olsa grup kararlarına bağlılığa neden olabilir; örgütün verimliliği ve etkililiği için arzulanan bir durum değildir.(Karip,2003)

**Tablo 1-1**

**Örgütsel Çatışma Konusundak Yaklaşımlar(Şimşek,2001)**

<b>Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-klasik)</b>	<b>Modern Yaklaşım(Etkileşim Modeli)</b>
1. Çatışma kaçınılabilir.	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 benzer çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.



Klasik ve neoklasik yaklaşımlara göre çatışma örgütsel etkililiği düşürürken, modern yaklaşıma göre bir örgütte çatışmanın yaşanmaması örgüt açısından sakıncalıdır. Aslında, örgütün sağlığı ve etkililiği için belirli miktarda bir çatışmanın olması zorunludur.

Başka bir ifadeyle, bu anlayışa göre optimum düzeyde örgütsel etkililiğe ulaşabilmek için örgüt içinde orta düzeyde bir çatışma olması gerekir. Belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı, değişimi, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmekte, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır.

Buna karşın sürekli ve önemli çatışmalarla karşılaşan örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmede yetersiz kalması gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenir ve hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşebilir.(Karip,2003)

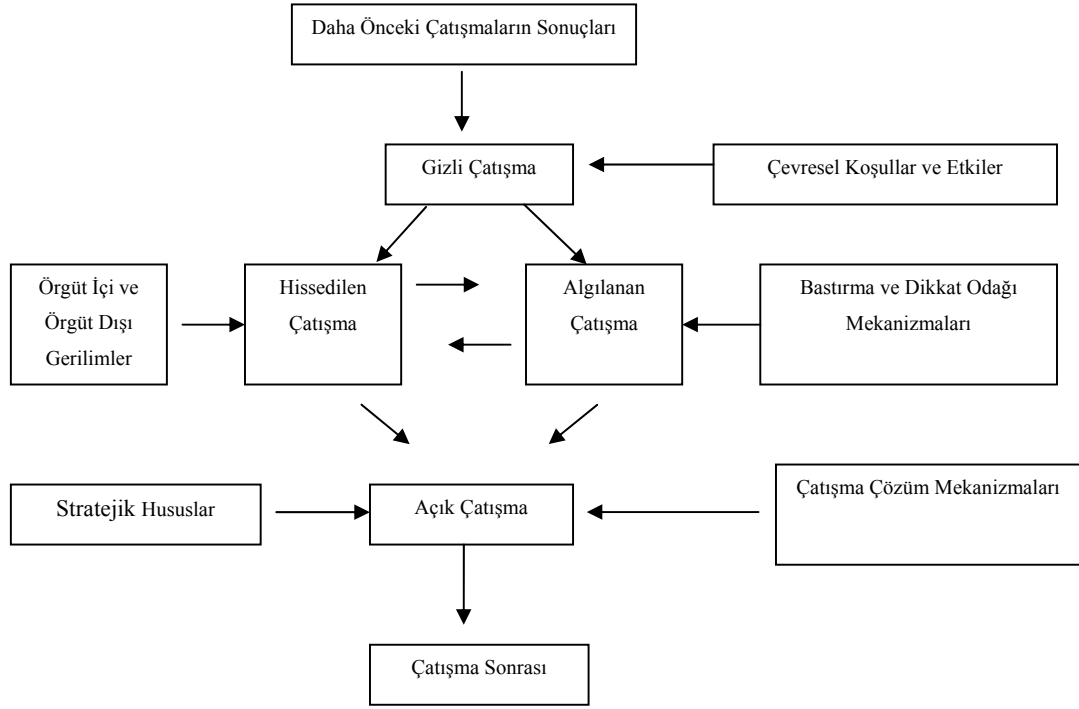
Çatışma konusunda geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar, klasik ve neoklasik yönetim anlayışına; etkileşimci yaklaşım ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterir. Bu nedenle ilk iki yaklaşım “geleneksel yaklaşım” ve üçüncü yaklaşım da "modern yaklaşım" başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak Tablo 1-1'de gösterilmiştir.

## **6.Çatışma Modelleri**

Çatışmaların oluşumu hakkında yazarlar birtakım çatışma modelleri geliştirmişlerdir. Etkili bir çatışma teşhisi ve yönetimi için, birden fazla modelin göz önüne alınması gerektiği belirtilmektedir.

Karip'e göre çatışma, daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşur.(Şekil 1-1)Bu çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilir. Çatışmaların sonuçlarının çevresel koşullarla etkileşimi gizli ya da potansiyel çatışmayı oluşturur. Gizli çatışmanın örgüt içi ve örgüt çevresinde oluşan gerilimlerle birlikte gelişimi çatışmanın hissedilmesine neden olur. Gizli çatışmanın ve gizli çatışmaya neden olan etkenlerin belirlenmesi oldukça güçtür. Bireyin çatışma yaşantısını

oluşturan hissedilen çatışma ve algılanan çatışma, örgüt içinde mevcut çatışma çözüm mekanizmalarına ve diğer stratejik durumlara bağlı olarak biçimlenir. Böylece çatışmanın dışa vurulan biçimi oluşur.(Karip,1999)



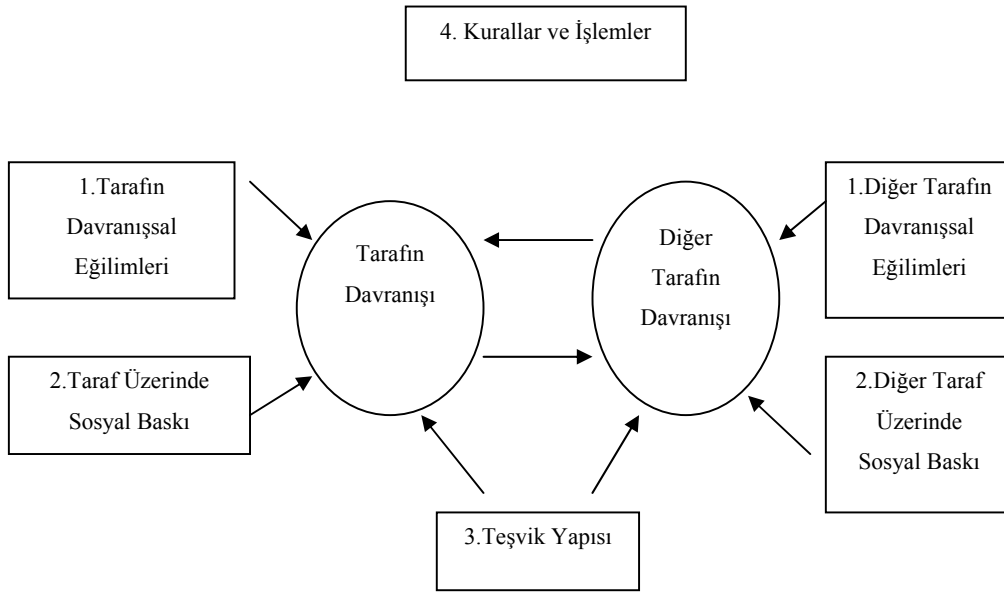
**Şekil 1-1 Çatışmanın Oluşumu**

Çatışmanın oluşum modelini geliştirmek için yapılan çalışmalar içinde en çok Thomas'ın yapısal çatışma modeli ile, Robins'in örgütsel çatışma modeli üzerinde durulmaktadır.

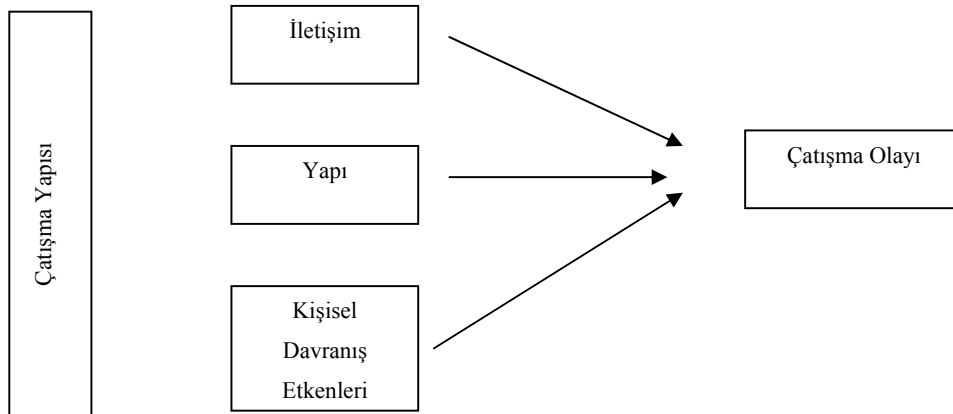
Thomas'ın yapısal çatışma modelinde, çatışmayı yaratan koşullar ve bu koşulların kişilerin davranışlarını şekillendirme yolları üzerinde durulmaktadır. (Şekil 1-2) Çatışma genellikle, bir tarafın diğerlerini engellemesi ile başlar. Çatışan taraflardan her biri birtakım davranışsal eğilimlerini de çatışmaya taşır. Davranışlar, sosyal baskıdan da etkilenir ve özellikle bir gruba dahil olan kişilerde grup normları, grup kararları, çatışan kişi veya grup üzerinde etkili olur

Robins'in örgütsel çatışma modelinde ise (Şekil 1-3), çatışma kaynaklarını, iletişim, örgüt yapısı, ve kişisel davranış faktörleri oluşturmaktadır. İletişimin yanlış anlaşılması, çarpıtılması veya iletişimin olmaması çatışmaların çıkmasına kaynaklık etmektedir. Örgüt yapısı, çatışmaların diğer bir kaynağı olarak gösterilmektedir. İş görenler ve bölümlerin birbirlerine bağımlı oldukları oranlarda işbirliği ihtiyacının ve potansiyel çatışma olasılığının artacağına işaret edilmektedir(Callahan&Fleoner,1998)

**Şekil 1-2 Thomas'ın Yapısal Çatışma Modeli** (Callahan&Fleoner,1998)



**Şekil 1-3 Robbin'sin Örgütsel Çatışma Modeli**



## 6.1.Örgütsel Çatışmanın Kaynakları

Örgütsel çatışmalar iletişim sorunlarına, örgütsel yapıya, insan faktörüne, kıt kaynaklara ya da kültürel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkabilir(Elma&Demir,2000)

Örgütsel çatışmanın kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler vardır.Louis Pondy, örgütsel çatışmanın üç gizli kaynağının olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar aşağıda verilmiştir (Elma&Demir,2000)

- **Kıt kaynaklar üzerinde rekabet:** Örgüt kaynaklarının, örgütün alt birimlerinin İhtiyaçlarına cevap verememesi durumunda çatışma doğabilir
- **Özerklik sorunu:** Örgüt içinde bir birimin bir diğer birime ait faaliyetleri denetlemeye kalkışması çatışmaya yol açabilir.
- **Görüş ayrılığı:** Örgüt içinde, iki tarafın birlikte çalışmasının gerektiği bir durumda, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tarafların farklı görüşlere sahip olması çatışma nedeni olabilir.

Başaran ise çatışmanın kaynaklarını şu şekilde sıralamaktadır(Başaran,1998)

- Kıt kaynaklar (bütçe, ödenek, kadro, araç, gereç, yer vb.)
- Kümeleşme (doğal grupların oluşması gibi)
- Ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılığı Yenileşmeye karşı direnme eğilimi
- Kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi
- Yapısal bozukluklar (Yetki, görev ve iş akımı binişimi gibi)
- Yönetim biçimi (İşgörenlere uygun olmayan yönetim biçimi)
- Çatışmaya yatkın kişilik (Önerileri başında reddetmeye eğilimli işgören)

Mayer'e göre bireyler arasında ve gruplar arasında amaçlarda, değerlerde ve çıkarlarda farklılıkların olması doğaldır. Farklılıkların ve uyuşmazlıkların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesi ise bireyin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklanır. Bu etkenler;(Karip,1999)

• **Başkalarının yanlışlarını göstermek/kanıtlamak:** Başkalarının yanlışlarını kanıtlamak ve başkalarının yaptıklarını sürekli eleştirmek, karşı tarafın savunmacı bir tutum sergilemesine neden olur. Bu davranış çatışma için düğmeye basmak gibidir.

• **Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak:** Çoğu kez yöneticiler tartışmalı bir konuyu yazılı bir duyuru ile açıklığa kavuşturmayı amaçlarlar. Bu yazılı duyurunun iletiyi alan kişinin algısı ve yorumu ile anlam kazandığı düşünüldüğünde, bu bildirim doğru algılanması mümkün değildir. Bu durum da yanlış anlaşılmalara ve çatışmaya neden olacaktır.

• **Benin / ego'nun doyumsuzluğu:** Bireyin başkaları ile çatışmalarının kaynağı çoğu kez kendi egosundaki doyumsuzluktur. Örgüt ortamında yetersizliklerin ve çatışmaların en önemli kaynağı egonun bireyi kontrol etmesidir. Mayer'e göre gerçek düşman egodur. Ancak insanlar bunu göremez ve düşmanı sürekli dışarıda ararlar. Örgütlerde statü göstergeleri egonun insanları kontrol etmesinin doğal bir sonucudur.

Robins çatışma kaynaklarını iletişim, yapı ve kişisel davranış etmenleri olarak üç grupta toplar.Çatışma kaynaklarını biyo-sosyal kaynaklar, kişilik ve etkileşimsel kaynaklar, yapısal kaynaklar, kültürel ve ideolojik kaynaklar olarak beş grupta toplar: (Tanil,1994)

**Biyososyal kaynaklar:** İçgüdüler, hormonlar, gerilimde kurtulma ihtiyacı gibi genetik tabanı olan, insanın doğasında olduğu varsayılan çatışma kaynaklarıdır.

**Kültürel ve İdeolojik Kaynaklar:** Siyasi ve toplumsal ve dinsel farklılıklardan kaynaklanan çalışmalardır.

**İletişimle ilgili Kaynaklar:** İletişim kişiler arası bütün çatışmaların merkez ögesidir. Çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı bir şekilde idare edilme aracıdır.

**Yapıyla ilgili Kaynaklar:** Bireylerin günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri sosyal çevrelerin biçimsel olan ve olmayan boyutlarıyla ilgili yapısal özellikleri çatışmaların kaynağıdır. Bu sosyal çevrelerin örneğin bir örgütün büyüklüğü, bürokratik niteliği, üye farklılıkları, denetim biçimi, kalıtım anlayışı, ödül sistemlerinin farklılığı, karşılıklı görev bağımlılığı, tek yönlü görev bağımlılığı, çıkar ve değerlerin çelişmesi, sorumlukların yetersiz tanımlanması, değişim, atmosfer, kıt kaynaklar için rekabet yapısal özelliklerdir.

**Kişisel Davranış Etmenleriyle ilgili Kaynaklar:** Kişisel davranış etmenleri kişilerin sosyal ilişkilerine de yansiyarak bireyler ya da gruplar arası çatışmalara zemin oluşturur.

Çatışma, Yanlış anlama, duyarsız ve desteksiz ilişkiler, kapalı ve dürüst olmayan iletişim ile güven vermeyen ve akılcı olmayan yarışma ortamı gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar. (Balcı, 1995)

Örgütlerde işbölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, kaynakların sınırlılığı, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi ve bireysel davranışlar gibi etkenlerde çatışma kaynağı olarak gösterilmektedir. (Aydın, 1998)

Bu etkenler aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

### **6.1.1 Amaç Farklılıkları**

Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır. (Eren, 2000)

Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkmaktadır.(Bayrak,1992)

Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur.(Can,2002) Amaç çatışmaları, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde en sık rastlanan çatışmalardır.(Gümüseli,1994)

### **6.1.2. Kişilik Farklılıkları**

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakârlık vb. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar.(Ertürk,2000)

Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır.(Ertürk,2000)

Corwin tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür. Robbins'e göre benzer biçimde, grup üyelerinin değişmezliği de, çatışmayı azaltan bir değişken olarak görülmüştür. Buna göre personel değişimi fazla olan örgütlerin çatışma ile karşılaşma olasılıkları fazla görülmektedir .(Aydın,1994)

### **6.1.3. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur. Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, doğal iletişim yok olur.(Tengilimoğlu,1991)

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır.(Ertürk,2000)

Selznick'de, büyük örgütlerde çatışma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Küçük örgütlerde çatışma ihtimalinin az olması da, amaçların ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlere kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır.(Aydın,1994)

#### **6.1.4.İşbölümü**

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar.İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar.(Ertürk,2000)

Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder.(Gümüşeli,1994)

Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir.(Ertürk,2000)

#### **6.1.5. Statü Farklılıkları**

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur .(Yeşilyurt,1991)

Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları



açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır.(Korkmaz,1994)

### **6.1.6.İletişim**

Organizasyonlardaki çatışmanın nedenlerinden biriside iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İletişim sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur.İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk,2000)

Örgütün işleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı fikir bildirme ve açıklama getirme yetkileri yoktur. Bu açıdan bakıldığında, mesajlar, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde ulaştırılır. Halbuki alt kademelerde çalışan personelin alınan kararlara ilgili söz söyleme haklarının olması gerekir.İletişim süresince çift yönlü bilgi akışının sağlanamaması sonucu oluşacak tek yönlü iletişim çatışmanın temel kaynağını oluşturur.(Korkmaz,1994)

### **6.1.7. Kaynakların Sınırlılığı**

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır.(Ertürk,2000) Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için

birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır .(Koçel,1984)

Okuldaki işlerde de kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olabilmek için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler.(Erdoğan,1997)

### **6.1.8. Denetim Biçimi**

Organizasyonlarda denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını olumlu etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır.(Ertürk,2000)

Likert, yakın ve birebir denetim biçiminin genellikle çatışmayı genel denetimden daha çok artırdığına inanmaktadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır.(Aydın,1994)

### **6.1.9. Yeni Uzmanlıklar**

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat-uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, değişik nitelikte rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bürokrat olarak nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerklik isteyen uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır.(Aydın,1994)

Uzmanlık ve bürokratiğin dayandığı ilkelere farklılık, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kimselerin rol davranışlarına, örgütsel kurallara ve işleyişe karşı tutumlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında çatışma yaratmaktadır. Kuşkusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansiyarak örgütte çatışma yaratacaktır.(Aydın,1994)

### **6.1.10. Norm ve Değerler**

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İş gören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur .(Başaran,1991)

### **6.1.11. Ödüllendirme Sistemi**

Gruplarda ya da grup içinde uygulanan değişik ödül sistemleri çatışmaya neden olabilir.(Akdağ,1990) Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu inceleme ve araştırmalar da göstermektedir.(Bayrak,1993)

Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılırsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemelere çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler.(Ertürk,2000)

### **6.1.12. Bürokratik Nitelikler**

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler geliştireceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür.(Ertürk,2000) İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile çerçevelendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir.(Korkmaz,1994)

### 6.1.13. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar.

Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşması olasılığı da artmaktadır.(Ertürk,2000)

Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırlı kaynakların belli alt sistemler arasında paylaşılması ortak karar verme gereksinimi doğurmaktadır ve alt sistemler arasında çatışmalara neden olmaktadır.(Kargılı,1992)

Bursalıoğlu'na(1994) göre, örgütsel çatışmaların nedenleri yöneticilerin, kişisel ve mesleki güvensizliğinden doğan, yasalara aşırı bağımlılığı, aşırı uzmanlaşmanın rol ve statü beklentilerini alt üst etmesi, yöneticinin astları aşırı serbest bırakması ve örgütün amaçlarından uzaklaşarak moral ve verim yitimine uğraması; yöneticinin meslek ve yönetim sorumluluğunu taşırken rol çatışmaları yaşaması, örgütlerin yenileşme ve değişme içinde olması, yöneticinin her zaman iyi haber beklemesi ve astların iletişim girişimini engellemesidir.

Başaran'a(1992) göre ise örgütsel çatışma nedenleri, bir işgörenin birden çok emir alması, görevin açık seçik tanımlanmaması, çok katı görev tanımlarının yapılması, işgörene işiyle ilgili bilginin zamanında ve yerinde ulaştırılmaması, işgörenin elinde yeterli bilginin olmaması, işgörenin zorlama ve baskı görmesi, işgörenin çatışmaya eğilimli olması, işgöreninyetkilerinin açık seçik olmaması, bir üstün yetki alanını genişletmek istemesi, işgörenin sorumluluktan kaçması, kit kaynakların kullanımı, işgörenin başkalarının yetki alanına girmesi ve yarışmadır.

Çatışma kaynaklarına ilişkin görüşler çeşitli olmakla beraber birbirleriyle büyük ölçüde örtüşmektedirler. Çatışma kaynakları genelde örgütün yapı, süreç ve insan ilişkileriyle ilgilidir.

Bu noktada örgütsel çatışma nedenlerini yönetim süreçleri ve insan ilişkileri ekseninde düşünmek, yönetsel bir sistematığe ulaşmak ve konuyu sadeleştirmek açısından uygun olabilir.

## **7.Örgütsel Çatışma Türleri**

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel çatışmalar en yaygın şekliyle aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

### **7.1.Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri**

Çatışmaların sınıflamalardan ilki ve en çok kullanılanı, çatışmanın sonuçları bakımından, örgütün amaçlarına ulaşmasına etkisini esas alan işlevsel/fonksiyonel (functional) ve işlevsel/fonksiyonel olmayan (dysfunctional) çatışmalardır.

#### **7.1.1 İşlevsel Çatışmalar**

İşlevsel/ fonksiyonel olan çatışmalar ise, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesini katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir.

Dolayısıyla bu sorunların bu sorunların yöneticilerin dikkatini çekmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin (change) gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.(Koçel,2003) İşlevsel çatışmalar kişisel çıkar ve isteklerden kaynaklansa bile problemler kurum odaklıdır. Yani çözülmesi veya uygun düzeyde varlığı örgütün amaçlarına hizmet etmektedir.

Örgütlerde İyi yönetildiğinde (Yani gereklerine göre çözüldüğünde veya uygun düzeylerde tutulduğu sürece ) İşlevsel olabilecek Çatışma Örnekleri;

- Ödül dağıtımı ve ödüllendirme sistemi,
- Bilgi eğitim ve kültür farklılıkları,
- Baskı kendini kanıtlama çabası,
- Rekabet ve kıskançlık,
- Karar verme sürecindeki sorunlar,
- Gruplaşmalar,
- Örgütsel değişme, değişme ve yenileşme,
- Farklı rollerin yaşanması,
- Kişilik farklılıkları,
- Yetenek farklılıkları,
- Kıt kaynaklar için yarış,
- İş bölümü ve uzlaşma,
- Personel farklılıkları,
- Amaç farklılıkları,
- Performans değerlendirilmesi,
- Örgütün yapısal büyüklüğü ve benzeri sebeplerden kaynaklanan çatışmalar örgütün

amaçlarına olumlu katkıları olacaktır

**Tablo 1-2**

**İşlevsel Çatışmanın Olumlu Sonuç vermesi Koşulları**

	<b>Çatışma</b>	<b>Taraflar arasında</b>	<b>İletişim</b>
<b>İşlevsel Çatışmanın Olumlu Sonuç vermesi Koşulları</b>	Açık bir biçimde tanımlanmalı,	Güven ve iyi niyet sağlanmalı,	Açık ve sürekli olmalı,
	Çatışma çözümlenmesinde Kazan-Kazan stratejisi kullanılmalıdır	Karşı tarafın düşünce ve isteklerine saygı duyulmalı,	Gerçek duygu ve düşünceleri yansıtmalıdır.
		İşbirliği sağlanmalıdır.	

### 7.1.1.1.İşlevsel Çatışmanın İyi yönetilmesiyle Ortaya Çıkabilecek Olumlu Sonuçlar

Çatışmalar işlevsel olsa bile, çatışmalar ancak, iyi yönetilebildiği ve uygun düzeyde tutulduğu durumlarda işlevsel olabileceğini hatırlattıktan sonra; bu tür çatışmaların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede olumlu etkisini şu şekilde açıklayabiliriz;

**Örgütsel değişimi sağlamak:** Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar, örgüte yeni amaçlar kazandırır, eski amaçların çağdaşlaşmasına yol açar, yenileşmenin en önemli kaynağı ve ögesi olur.

**Örgüt kendi gerçekleriyle yüzleşmesi:** Örgüt daha çok dönüt toplayabilir. Bu sayede örgüt, kendine çeki düzen verebilir; üretim eylemlerini ön plana çıkarır. Çatışma, örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açar.

**Etkinliğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yaparlar. Örgüt, daha çok işlevsel hedefler peşinde koşar, verimlilik artar.

**Daha iyi çözümler oluşturması:** Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarlar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkar ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulur.

**Örgüt kültürüne olumlu katkılar sağlaması:** Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artar ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilir. Bu da örgüte, öğrenen örgüt olma ve değişime duyarlılık özelliklerini kazandırır.

**İletişim sorunları azaltması:** Birey, gerçek duygu ve düşüncelerini açıklamakta, kendini daha rahat hissetmeye başlamaktadır. Böylece çalışanlar arasında daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların, kurguların ve hesaplaşmaların azalması, bireyin pek çok ön yargıdan kurtulmasına yardımcı olur. Örgütte güven ortamı oluşur. Bu sayede sağlıklı iletişim ortamları oluşur.

**Ahenkli bir takım çalışmasının oluşması:** Çatışma, çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgü bütünleşir. İş görenler arasındaki yanaşıklı ve dayanışma artar. Bu da iletişim problemlerinin çözülmesine katkıda bulunur. Böylece ilişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerine uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takımlar oluşturulur.

**Moral, motivasyon ve sinerji sağlama:** Çatışmaların çözümünden sonra örgütün onuru ve kimliği gelişir, örgüt havası iyileşir. Bu da çalışanların moral ve motivasyonunu artırır, örgütte sinerji meydana gelir. İçten pazarlıkların, kurguların ve hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir iş günü geçirmesini sağlar.

**Monotonluğu ve tembelliği azaltması:** Çatışma iş görenleri güdüleyerek, örgütteki tembelliği (lethargy) azaltır, hatta ortadan kaldırabilir. Çalışma süresince hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerde monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirir.

**Birey psikolojik olarak olgunlaştırması:** Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi güveni artar. Bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilme ve olaylara farklı bakış açılarından bakmayı öğrenirler.

**Örgütün kaynaklarını arttırabilmesi:** Örgütün kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda dengeli dağılmasına yol açabilir. Ayrıca yakın ve uzak çevre ile iletişimin güçlendirilmesi yoluyla yeni kaynaklar bulunmasını sağlar.



### 7.1.2. İşlevsel Olmayan Çatışma

İşlevsel(fonksiyonel) olmayan çatışma, işletmenin amaçlarına ulaşmasını erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır.Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları işlevsel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır.Modern yaklaşımlara göre çatışmalar, işlevsel olmayabilir.Ancak her türlü çatışmayı işlevsel olmayan olarak nitelenmek mümkün değildir .(Koçel,2003)

Eğitim kurumları, toplumsal ve kültürel değişimin ve gelişmenin en yoğun yaşandığı, işlenen ve işlenilenin insan olması sebebiyle kişi veya gurup çıkarlarının hedeflendiği çatışmaların oldukça sıklıkla yaşanabileceği yerlerdir.

Eğitim kurumlarında örgütün iyi yönetilememesi, örgüt kültürünün çağdaş eğitimin amaçlarına paralel oluşturulmaması, etkili bir eğitim liderliğinin olmaması, örgüt içinde adaletli bir ödüllendirme sistemi olmaması, performans değerlendirmenin bilimsel yapılmaması, çatışmalar yönetilmek yerine kendi haline bırakılması işlevsel olmayan çatışmaların hem kaynağı hem de katalizörü olmaktadır.

#### Örgütlerde İşlevsel Olmayan Çatışmalar

- İletişim sistemi sorunları,
- Etkili olmayan liderlik davranışı,
- Değerlendirme denetim sistemi,
- Uygun olmayan yönetim biçimi,
- Yetki, görev ve sorumlulukların belli olmaması,
- İş doyumsuzluğu,
- Güç kullanımı,
- Yönetimin adil davranmaması,
- Amaç farklılıkları,
- Yetersizlik, bilgisizlik,
- Politik farklılıklar,

- Çıkarıcılık,
- Kişilik problemleri ve benzeri sebeplerden kaynaklanan çatışmalardır

**Tablo 1-3**

**İşlevsel Olmayan Çatışmanın Olumsuz Sonuç Vermesi Süreci**

	<b>Çatışma</b>	<b>Taraflar arasında</b>	<b>İletişim</b>
<b>İşlevsel Olmayan Çatışmanın Olumsuz Sonuç Vermesi Süreci</b>	Kurum merkezli olmaktan çok, birey merkezlidir.	Güven ve iyi niyet yoktur,	Saklı amaçlar, üstü kapalı ima ve işnelemeler nedeniyle zayıftır
	Çatışma çözümlenmesinde Kazan-Kaybet stratejisi kullanılır	Korkuya ve güce dayalı bir ilişki vardır.	Gerçek duygu ve düşünceleri yansıtmaz .
		İlişkiler zayıf ve bazen tek yönlüdür.	Zorunlu olmadıkça kurulmaz.Tam bir iletişim problemi vardır.
		İlişkiler saldırgan, savunma eksenlidir.	

**7.1.2.1. İşlevsel Olmayan Çatışmanın Varlığı veya Uygun Şekilde Çözülmemesi Nedeniyle Ortaya Çıkabilecek Olumsuz Sonuçlar**

İşlevsel olmayan çatışmalar, işletmenin amaçlarına ulaşmasını erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalar olduğu için mutlaka çözülmeli yada mümkün olan en alt düzeye indirilmelidir.Bu tür çatışmaların örgüte etkisini şu şekilde açıklayabiliriz;

**Örgütü amaçlarından sapılması :**Bireyler ve gruplar örgütün amaçlarından çok kendi amaçlarını gerçekleştirme eğilimine yönelirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ikinci plana alınır.Örgütün amaçlarının savsaklandığı veya sapıldığı görülebilir Bu da örgütün amaçlarına ulaşmasını engeller veya geciktirir.

**Etkinliği ve verimliliği azaltması :** Bireyler kişisel problemlerle uğraşarak kendi ve örgütün gücünü, enerjisini, zamanını boşa harcarlar.Böylece verimlilik azalır.

**Örgütsel değişimi zorlaştırması :**Çatışma, örgüt içinde işbirliği ve iletişimi olumsuz etkilediği için değişimi, yani, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamı yok eder.Böylece yenileşmenin önündeki en önemli engellerden biri olur.

**Koordinasyonu zorlaştırması :** İşbirliği ve güvenin yoksun olduğu örgütlerde iletişim engelleri oluşması sonucunda, koordinasyonu sağlamak oldukça zor hatta imkansız olacaktır.

**İşbirliğini zorlaştırması :** Çatışma sonucunda taraflar kendi güçlerini ortaya koymak amacıyla karşı tarafı engellemek adına bilgi, deneyimlerini saklarlar, yaratıcılıklarını sadece fark edileceklerine inandıklarında ortaya koyarlar.Kişi ve guruplar birbirlerinin faaliyetlerini engelleyebilirler.

**Çalışanların ilişkilerinin zayıflatması:** Çatışmaya yol ačan nedenlerin bireysel odaklı olması uyumsuzluk ve uyuşmazlıkları tırmandırır.Örgüt içinde guruplar ve çalışanlar arasında düşmanlık hisleri gelişebilir, saldırgan ve kışkırtıcı davranışlar görülebilir.

**İletişim bozukluklarını arttırması :** Çatışmaya yol ačan nedenlerin bireysel odaklı olması uyumsuzluk ve uyuşmazlıkları tırmandırır.Örgüt içinde guruplar ve çalışanlar arasında düşmanlık hisleri gelişebilir, saldırgan ve kışkırtıcı davranışlar görülebilir.Çalışan ve gurupların birbirlerine karşı olumsuz kalıplaşmış algılar geliştirebilir.Böylece iletişim engelleri artar.

**Moral, motivasyon ve iş doyumunu azaltması :**Çatışma ortamı çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkiler.Ruh sağlığı için elverişsiz bir ortam, çalışanların moral ve motivasyonunu azaltır.Çatışma ortamının artarak devam etmesi ise örgütte kaos, işten ayrılmaların artması, örgütün dağılmasına kadar gidecek kötü sonuçlar doğurabilir.

**Örgütün kaynakları israfına neden olması :** Bireyler ve guruplar örgütün amaçlarından çok kendi amaçlarını gerçekleştirme eğilimine yönelirler. Bunun için kendi ve örgütün güç, enerji ve zamanını israf ederler.

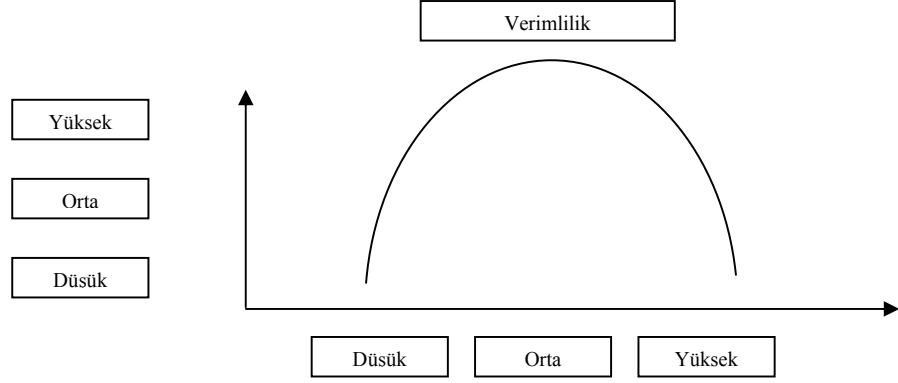
#### **7.1.2.2. İşlevsiz Çatışmalardan Korunmak İçin Alınabilecek Önlemler**

- Siyasa geliştirmek,
- Yetke akımın geliştirmek,
- İş akımını geliştirmek,
- Görevleri iyi belirlemek,
- İletişimi geliştirmek,
- Dostluğu arttırmak,
- Sorun çözüme yeterliliğini geliştirmek,
- Çatışmayı tanımada yeterli olmak,
- Çatışmaya olumlu tutum takınmak,
- Düşman kazanmamak gereklidir.(Başaran,1998)

#### **7.1.2.3.Eğitim Ve Öğretim Kurumlarında İşlevsel Çatışmaların Çıktıları**

Eğitim kurumları, toplumsal ve kültürel değişimin ve gelişmenin en yoğun yaşaması gereken bu yolla ülkelerin ve insanların geleceğini şekillendiren, işlenen ve işlenilenin insan olması sebebiyle çatışmaların kaçınılmaz olduğu kurumlardır.Eğitim ve öğretim kurumlarımızda işlevsel çatışmalar ile verimlilik, gelişme ve değişime uyum sağlama arasında aşağıdaki gibi bir ilişki vardır.

**Şekil 1-4 İşlevsel Çatışma ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki**



**Örgütte çatışma düzeyi düşük ise;**

- Çevresel değişikliklere yavaş uyarlanma,
- Küçük değişimler, sınırlı fiziksel teşvikler,
- Kayıtsızlık, uyuşukluk, durgunluk,
- Moral ve motivasyon eksikliği görülür.

**Örgütte çatışma düzeyi orta ise;**

- Amaçlar doğrultusunda olumlu hareket,
- Amaçların geliştirilip, güncellenmesi,
- Enerji ve motivasyon artışı,
- Taraflar arası yakınlaşma, işbirliğinin artması,
- Yaratıcı çözümler üretme,
- Bireysel ve örgütsel, geliş ve değişim,
- Çevresel değişikliklere hızlı uyarlanma,
- Bireyin ve gurupların kendi güçlerini tanımları mümkün olur.

**Örgütte çatışma düzeyi yüksek ise;**

- Örgüt amaçlarından sapma,
- Enerji ve zaman israfı,

- Faaliyetlerin engellenmesi,
- Koordinasyon güçlüğü,
- Güvensizlik, moral bozukluğu,
- İş doyumunun azalması,
- Parçalanma ve işbirliğinden kaçınma,
- Düşmanlık hisleri ve saldırgan davranışlar,
- İletişim bozuklukları ve kaos görülebilir.

## **7.2. Sosyo-Psikolojik Açıdan Çatışma Türleri**

Örgütlerde çatışma kuşkusuz insanlara özgü bir olay değildir. Çatışma, örgütsel yapı içerisinde çalışan bireylerin dışında bu bireylerin oluşturduğu gruplar ve bölümlerde de vardır. Çatışma örgüt içerisindeki gruplar ve bölümler arası olabildiği gibi bu örgütün diğer örgütlerle de çatışmalarından söz edilebilir. Bu bağlamda, sosyo-psikolojik açıdan, örgütsel çatışmayı beş grup altında toplamak mümkündür. Bunlar;(Gümüseli,1994)

- Birey içi çatışmalar
- Bireyler arası çatışmalar
- Bölümler arası çatışmalar
- Gruplar arası çatışmalar
- Birey- Gurup çatışması
- Örgütler arası çatışmalar

### **7.2.1. Birey İçi Çatışmalar**

Birey hangi faaliyeti gerçekleştireceği hususunda çatışmaya girmelerinin sebepleri şunlardır;

- Birey yapılacak işin ahlakça doğru olmadığını düşünür.
- İşletmedeki farklı patronların çelişkili – farklı talepleri vardır.
- Belli bir iş belli bir yoldan yapmak çalışma arkadaşlarına bir maliyet getirebilir.

Bu çatışma biçimini çözmek zordur, bireyin iç durumlarına iyice girmek lazımdır. Bireysel çatışma olarak adlandırılan bu çatışma türü, kavramsal çatışma veya bireysel amaçların uyumsuzluğundan doğan; bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan iç çatışmalardır

Gerek bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerinin uyumsuzluğu, gerekse bireyin kendi hedef, güdü, rol ve gereksinimleri konusundaki çelişkileri sosyalleşme sürecini karmaşık ve güç hale getirmekte ve sonuçta bireyin gerilimi ve çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Bu çatışma ve gerilimin, bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası çatışmalara da sebep olabilmektedir.

**Engelleme:** En temel bireysel çatışma şekli olan engelleme, bireyin arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Engeller, fiziksel olabildiği gibi, zihinsel veya sosyo-psikolojik şekilde de olabilmektedir.

**Amaç Çatışması:** Bir amaca ulaşmanın, diğer bir amacı elde etme olasılığını ortadan kaldırması durumunda bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmadır. Bu çatışma türünde bireyin birbiriyle çelişen amaçları vardır. Bu durum üç şekilde ortaya çıkabilir.

**Yanaşma-Yanaşma:** Birey birbiriyle birlikte gerçekleştirmeleri mümkün olmayan iki veya daha fazla amaca aynı zamanda ulaşmak istemesiyle ortaya çıkar. İki veya daha fazla alternatiften birini seçmek zorunda kalması bireyin kendi içinde içsel bir çatışma yaşamasına sebep olur.

**Kaçınma-Kaçınma:** Bireyin istemediği iki durumdan birini seçmek zorunda olduğunuz zaman ortaya çıkar. Kendisi için aynı ya da karşıt olan eşdeğer istenmedik iki durumdan birini seçmek zorunda kalan birey kararsızlık ve uyuşmazlık içine düşer.

**Yanaşma-Kaçınma:** Birey herhangi bir durum karşısında hem istekli hem de isteksiz ise ne yapacağı konusunda karar vermekte zorlanır. İnsan aynı nesneye karşı hem sevgi hem de

nefret duyabilir. Bireyin örgütteki rolü ve görevi ile amaç, beklenti ilgi ve değerlerinin uyusamaması durumunda karar almakta zorlanır ve içsel çatışmaya düşer.

**Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Rol Uyumsuzluğu:** Rol, bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile bireyin işlevleri ile doğrudan ilgili rollerin toplamda bireyin “rol düzlemini” oluşturmaktadır. Rol yükümlüsü birey, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir, cezalandırılabilir.

Herhangi bir sosyal yada örgütsel sistemde yer alan bir bireye (rol yükümlüsüne) yönelik rol beklentileri, sosyal sistemin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup veya bireylerin beklentileri ve bireyin kendi beklentileri şeklindedir. Bu farklı beklenti ve taleplerin birbirine uyuşmadığı yada ters düştüğü durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıklar yaşanmakta ve bunun sonucunda birey uygun davranışı gerçekleştirememekte, yani rol çatışması yaşamaktadır.

Her insanın birden fazla role sahiptir.Eğer bir insan , sahip olduğu rolleri yerine zamanına göre kullanamıyorsa, bu durumu rol uyumsuzluğu olarak adlandırabiliriz.Rol uyumsuzluğu, rol bulaşması ve rol katılığı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilir:

Eğer bir kişi, belli bir rolü, kendisine ait pek çok role bulaştırıyorsa, yani fazlaca benimsediği bir rolü, hemen her ortamda sergiliyorsa, bu durumu 'rol katılığı' olarak adlandırabiliriz.

### **7.2.2. Bireyler Arası Çatışmalar**

Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir. İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişiler, kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylar karşısındaki tutumları ve değer yargılarında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyuşmazlıklara sebep olmakta ve kişiler arası çatışmaları



ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardır. Ayrıca, çalışanlar arasındaki geçimsizlikler; müdürler, müdür yardımcıları, öğretmenler (öğrenci ve veliler) arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türüne girmektedir.

### **7.2.3. Bölümler Arası Çatışmalar**

Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Örneğin, İngilizce bölümü ile fen bilgisi bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, ya da insan kaynakları bölümünün terfi plan ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından, uygun bulunmaması da bu tür çalışmaya örnek gösterilebilir.

Örgütün yapısını oluşturan alt sistemlerin, bu alt sistemleri oluşturan bölüm ve birimlerin arasında çatışmalar olur. Biçimsel gruplar arasında da dikey veya yatay çatışma görülür. Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşmadan ortaya çıkar. Yatay çatışma, çoğunlukla birim ve bölümler arasında iş akımı, kaynakların paylaşımı, yetki paylaşma gibi konulardan çıkar. Yatay bölümler sıkça çatışırlar. (Başaran, 1998)

### **7.2.4. Gruplar Arası Çatışmalar**

Gruplar arası çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmesiyle oluşur. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar, bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalar niteliğindedir. (Eren, 2003)

Gruplar arası çatışma, benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan, birbirleri ile etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Gruplar arası çatışma, grubu başarı doğrultusunda uyarabildiği gibi bu tür çatışmalara bağlı olarak grubun amacına ulaşmasını engelleyebilmektedir.

Örgütte her zaman var olan doğal kümeler çoğunlukla gizli olarak da açıkça çatışırlar. Doğal kümelerin arasındaki görülen en yeğin çatışma dikey kümeler arasında oluşur. Özellikle kıt kaynakların paylaşımı, dikey grupları çatışmaya sık düşürür. (Başaran, 1998)

Yetkin okul yöneticileri, okullardaki gruplardan rahatsızlık duymazlar. Bunlardan haberdar olmak yöneticilerin karar almasını kolaylaştırır. Yönetici okullardaki grupların, kliklerin çatışmalarının içeriği, işleyişi, türleri ve liderlerine ilişkin doğru bilgilere sahip olmalıdır.

Eğitim kurumlarında oluşan gruplar arasında zamanla bir denge oluşur. Her grup kendi gücünü bilir. Grubun mutlaka bir lideri vardır ve gelişen gruplar arasında değişik klikler oluşur. Örneğin ilköğretimlerde sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri gruplar oluştururken sınıf öğretmenleri içinde Eğitim Fakültesi mezunları, branş öğretmenleri içinde İngilizce öğretmenleri birer klik oluşturabilir.

Okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri yada zümreler arasında yaşanan çatışmalar birer grup çatışmasıdır. (Karip, 2003) Okul yöneticisinin amacı, okul içindeki çatışmayı örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Yönetim açısından sakıncalı grup örgüt amaçlarından sapmış büyük gruplardır.

#### **7.2.5. Birey- Gurup çatışması**

Bir grup ya da birim içinde grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürler vb. üzerindeki uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi, grup üyeleri ile grup lideri ya da grup içinde alt gruplar arasında da olabilir. (Karip, 2003)

Kişiler ve guruplar arası çatışmalar, daha çok, kişilerin gurup tarafından belirli normları kabul etmeye zorlanması ile oluşur.Gurup amaçları, normları ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir.Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde gurupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.(Koçel,2003)

### **7.2.6. Örgütler Arası Çatışmalar**

Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışındaki diğer örgütler ile olan uyumsuzlukları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip okulun birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

### **7.3. Çatışma Düzeyleri Yönünden Çatışma Türleri**

Çatışma olayı, bir süreç niteliği taşımakta ve çatışma potansiyeli taşıyan durumlardan, açık müdahale ve anlaşmazlıklar düzeyine kadar uzanabilmektedir. Bu bağlamda, süreçsel çatışma olgusu 4 ayrı düzeyde incelenmektedir durumlardan, açık müdahale ve anlaşmazlıklar düzeyine kadar uzanabilmektedir.

**Gizli Çatışma/Potansiyel çatışma (latent conflict):** Çatışmanın başlangıç düzeyini oluşturmakta ve **çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir.** Örneğin, sınırlı olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabetin, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, gizli çatışmanın bazı göstergeleridir.

**Algılanan Çatışma (perceive conflict ) :** Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli koşullarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; baskı ya da dikkatini başka bir yere yoğunlaştırması gibi savunma mekanizmaları yolu ile bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın bazı göstergeleridir.

**Hissedilen Çatışma (felt conflict )** : Çatışmanın, engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir.

**Açık Çatışma (manifest conflict )** : Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde , davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanmaktadır. Çatışmanın bu düzeyi örgütlerde yasaklanmış olmasına rağmen, bir bireyin, örgütün bir başka üyesinin çalışmasını sabote etmesi gibi birçok olaya işletmelerde rastlanmaktadır.

#### **7.4 . Organizasyondaki Yerine Göre Çatışma Türleri**

**Dikey çatışma (vertical conflict )** : .Biçimsel örgütteki ast-üst arasında görülen çatışmadır.Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşmadan ortaya çıkar.

**Yatay Çatışma (horizontal conflict )** : Yatay çatışma aynı organizasyon seviyesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir.Bunlar kişisel düzeyde olduğu gibi guruplar arası çatışma şeklinde de olabilir..Yatay çatışma, çoğunlukla birim ve bölümler arasında iş akımı,kaynakların paylaşımı,yetki paylaşma gibi konulardan çıkar.Yatay bölümler sıkça çatışırlar.(Başaran,1998)

**Emir komuta- Kurmay çatışması (line-staff conflict )** :Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki ise en çok bilinen ve görülen bir çatışmadır.(Koçel,2003) Emir Komuta- Kurmay çatışması genellikle tek yönlü bir bağımlılığın sonucudur.

Örgütlerde danışma ve diğer yardımcı gruplar (kurmaylar personel), karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar. Komuta yöneticileri; sorunlu durumları incelemeye; örgütsel aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışılabilir durumun korunması için olabildiğince çabuk çözümleri sağlamaya yeterince vakit

ayıramazlar. Kurmay grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubu ile iyi geçinmek zorundadır.

Yine komuta yöneticileri, çoğu kez kurmayların, soyut, pratik olmayan, çok teorik ve deneyimsiz kişiler olarak görürler. Buna karşılık kurmaylar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az bireyler olarak algırlar. Bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller.

Öte yandan, kurmaylar varlıklarını korumak ve sürdürmek için değişime önem vermeleri ve bunun da komuta yöneticilerince kendilerinin eksikliğini ortaya çıkarmaya yönelik bir hareket olarak algılanması bir çatışma sebebidir.

İşletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilirler.(Eren,2003) Örneğin bir özel okulda insan kaynaklarının bölümün planlamış olduğu personel eğitim programı okul müdürü tarafından benimsenmeyip, eleştirilebilir bu da çatışmaya sebep olabilir.

## **7.5. Örgütlerde İç Çatışmalar**

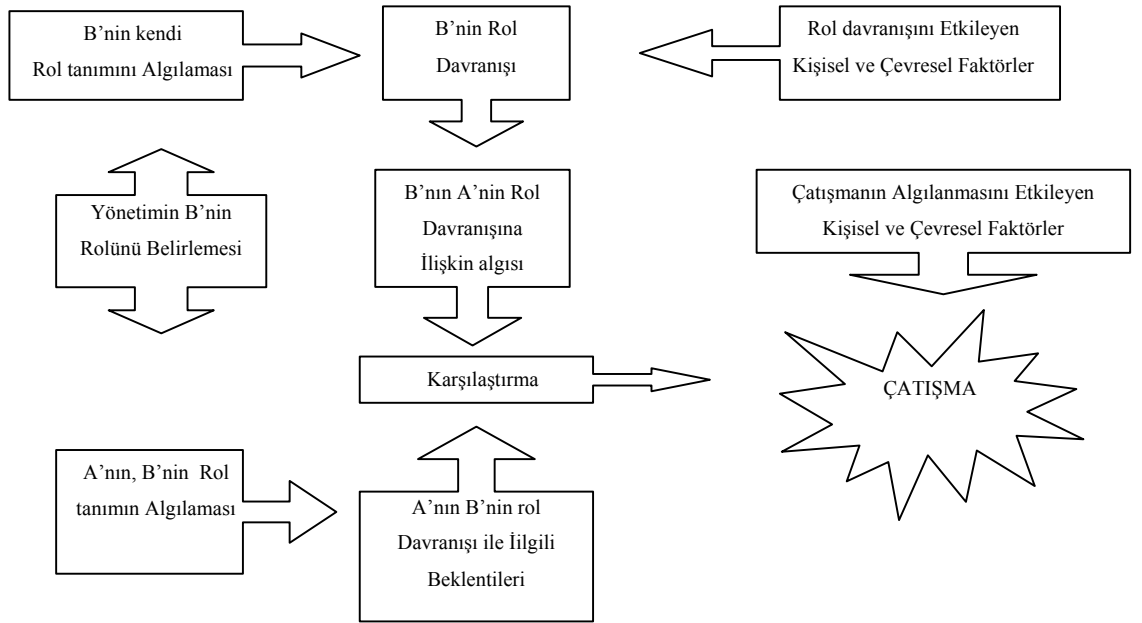
Örgütlerde gerek kişisel, gerekse ikili çatışmalar rol çatışması, yetki çatışması, görev çatışması ve uzmanlık çatışması olmak üzere dört türde incelenebilir.

**Rol Çatışması:** Örgütte iş görenlerin üstlendiği değişik rollerden, iş görenlerin sahip olduğu rol takımının beklentileri birbiriyle çelişkili olduğunda rol çatışması ortaya çıkar. Rol takımının iş göreni, beklentiler açısından, ne kadar birbirine eşit güçte etkileyebiliyorsa, rol çatışması da o kadar çok olur. Örneğin bir iş görenden üstün beklediği role zıt başka bir rolde iş görenin bağlı olduğu grup tarafından bekleniyorsa, iş gören etkisini daha güçlü hissettiği rolü yapacaktır.Ancak her iki rolün iş gören üzerindeki etki gücü birbirine eşitse, iş gören rol çatışmasına düşecektir.

Özetle örgütlerde, iş görenlerin rollerinde belirsizlik varsa, bu roller iş görence başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller iş görenin amacına ters düşüyorsa ya da iş gören birbirine zıt , farklı roller üstlenmişse rol çatışması kaçınılmaz olur.

Rol tanımları, rol davranışı ve rol beklentisi sonucu ortaya çıkan algılama farklılıklarının çatışmaya sebep olmasını aşağıdaki modelle açıklayabiliriz.

**Şekil 1-5 Rol tanımları, Rol davranışı ve rol Beklentisi sonucu ortaya çıkan algılama farklılıklarının analizine ilişkin Model Kaynağı. (Eren,2003)**



**Yetke Çatışması:** Bir iş görenin yetki alanına başka bir iş görenin girmesiyle ortaya çıkan yetki çatışması; iş görenin, yetkisinin açık saçı olmaması, yetki alanını genişletmek istemesi, yetkisini kullanmayı bilmemesi, sorumluluktan kaçması, birden çok üste karşı sorumlu olması, aynı yetkiyi başkasıyla paylaşması, yeteneği ve bilgisi yerine yasal ve makam gücünü kullanmayı yeğlemesi gibi nedenlerden kaynaklanır.

**Görev Çatışması:** Örgütlerde görev dağılımı yapılırken, bazı görevlerin binişmesi yada bazı görevler arasında boşluk kalması nedeniyle ortaya çıkan bu çatışma, örgütün bir bölümündeki makamlar arasında olabileceği gibi, bölümler ve birimler arasında da olabilir.

Görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğinin bilinmemesi yani çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar.

Ayrıca birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışmak veya birbiriyle sıkı ilgisi olan iki birim yöneticisinin ayrı bölüme bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları da neden olur. Bazı çatışmalar ise yöneticinin kademe atlayarak kendisine bağlı birimlere emredecek yerde daha alt kademelere emir vermelerinden kaynaklanabilir. (Erdoğan, 2003)

Ayrıca çalışanlar arasında işbölümünün iyi yapılmaması çatışmaya neden olabilir. Örneğin öğretmenlerin bazılarının diğerlerine göre daha ağır ve çok görevinin ve sorumluluğunun olması okulda belirli rahatsızlıklara yol açar. (Erdoğan, 2003)

**Uzmanlık Çatışması** : Örgütlerde iş görenlerin uzmanlıklarının önemsenmeyip küçümsenmesinden kaynaklanan bu çatışma, daha çok astlarla üstler arasında görülür. Çünkü üst yöneticiler, genelde makam, ödül ve ceza yetkilerine uzmanlık ve benimseme erklerini de katarak, onurlarını yükseltmek isterler. Bu amaçla, kendilerinin uzmanlardan daha iyi uzman olduklarını göstermeye çalışırlar. Bu da onların uzmanlarla çatışmasına yol açar.

Okula yeni uzmanlık alanlarında yetişmiş kişilerin alınması, Ayrıca yeni uzmanlık alanlarının çıkması da okulda çatışmaya neden olabilir. Örneğin bilgisayar öğretmeni bilgisayarla ilgili problemleri çözerken okulda artan bilgisayar kullanımı sonucu bilgi işlem bölümünün açılması çatışmaya neden olabilir.

Uzmanlık çatışması, görevlerin işlere göre değil de amaçlara göre düzenlenmiş olduğu örgütlerde daha çok görülür. Çünkü bu tür örgütlerin aynı birim ve bölümlerinde farklı alanlardan gelen uzmanlar bir arada bulunur. (Elma&Demir, 2000)

## **7.6 . Çatışma Öncesi Koşullara Göre Çatışma Türleri**

Çatışma, çatışmaya neden olan, çatışma öncesi koşullara göre sınıflandırılabilir. Çatışma

kaynaklarına göre yapılan bir sınıflamada çatışmalar; değer çatışması, veri çatışması, çıkar çatışması, yapısal çatışma ve ilişki çatışması olarak tanımlanmıştır.(Moore,1996) Rahim'in (1992) yine çatışma kaynağına göre yaptığı sınıflama, Moore'nun sınıflamasına göre daha ayrıntılıdır.

Rahim'in sınıflamasının daha bilgilendirici ve çatışmaların niteliğinin anlaşılmasına daha çok katkı sağlayacak nitelikte olduğu düşünülmektedir.(Karip,2003)

Çatışmalar, duygu, düşünce, değer, amaç farkları gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir.Çatışmaların doğru anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için kaynaklarına göre sınıflandırılması uygun olabilir.(Rahim,1992)

**Duyuşsal Çatışma** :Bu çatışma psikolojik çatışma olarak da bilinir.Taraflar ortak bir problemi çözmeye çalışırken, problemle ilgili duygularının, hislerinin uyumsuzluğunu fark ederler.Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.

**Çıkar Çatışması** :Sınırlı miktarda bir kaynağın paylaşımında tarafların tercihleri, istekleri uyuzmaz.Burada çatışma, bu kaynaktan kimin hangi miktarda pay alacağından kaynaklanabileceği gibi, paylaşımın nasıl çözüleceği; paylaşımı sağlayacak yöntem üzerinde uyuzmazlıklardan kaynaklanabilir.

**Değer Çatışması** :Tarafların belirli konularda değerlerinin uyuzmazlığından kaynaklanır.Değer çatışması ideolojik çatışma olarak da bilinir.Örneğin iki öğretmen ya da öğretmen-yönetici arasında okullarda dayanın bir disiplin aracı olarak kullanılıp, kullanılmamasına ilişkin değer farklılıkları çatışmaya neden olabilir.

**Bilişsel Çatışma** :Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve yargılarında farklılıklar bilişsel çatışmaya neden olur.Bilişsel çatışmada taraflar benzer ya da aynı bilgiyi farklı biçimlerde yorumlar ve anlamlandırılır. Tarafların yorumları mantıksal olarak uyuzmazlık gösterir.



**Amaç Çatışması:** Tarafların tercih ettiği amaçların hedeflerin uyumsuzluğu amaç çatışmasına neden olur. Amaçlarda kısmi uyumsuzluklar olabileceği gibi, bazı durumlarda taraflardan birinin amacının gerçekleşmesi, diğerinin amacını bütünüyle ortadan kalkması anlamına gelebilir. (Karip, 2003)

**Esas Çatışma:** Temel konularda ortaya çıkan çatışmalar esas çatışma olarak nitelendirilir. Görev yada işle ilgili önemli konularda uyumsuzluklar esas çatışmaya neden olabilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama yorumlamadan öte, bilgi üzerinde görüş farklılıkları söz konusudur. Esas çatışma içeriğe ve öze ilişkin bir çatışmadır. (Karip, 2003)

**Gerçekçi yada Gerçekçi Olmayan Çatışma:** Gerçek çatışmalar ussal bir nedene dayanır. Çatışmanın amaçlar değerler, görevler yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir nedeni vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı vardır. Gerçekçi olmayan bir çatışma ise, gerilimi azaltmak, duyarsızlık, düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan ya da hatadan kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan, rasyonel bir nedene dayanmayan bu tür çatışmaların bir amacı olmayıp, çatışmanın kendisi bir amaçtır. Gerçekçi olmayan çatışmalarda gerçek amaç gizlidir. Çoğu zaman yöneticiler, kendi konumlarını güçlendirmek için zayıf bir hedef seçerek çatışmaya girebilirler. Bu çatışma personelin haklarını koruma gibi ussal bir nedene dayandırılabilir.

**Kurumsallaşmış yada Kurumsallaşmamış Çatışmalar:** Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu nedenle, tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir. Örneğin, işveren ile işçi sendikaları-işveren temsilcileri arasında yaşanan çatışmalar kurumsallaşmış çatışmalardır. Burada tarafların davranışları belirli kurallara bağlıdır.

Belirli kuralları olmayan, tarafların davranışlarının önceden kestirilemeyeceği ve ilişkilerin sürekliliğinin olmadığı çatışmalar kurumsallaşmamış çatışmalardır. Örneğin, bir örgütte personel arasında yaşanan günlük rutin çalışmaların çoğunluğu kurumsallaşmamış çatışmalardır.

**Cezalandırıcı Çatışma:** Bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca zarar vermek, diğerini cezalandırmaktır. Taraflardan her biri kendini diğerinin kaybı ölçüsünde kazançlı görür. Halk arasında bu tür çatışmalar fesatlık-hasetlik olarak adlandırılır. Örgütlerde bireyler karşı tarafın kaybının kendileri için hiçbir kazanç ifade etmediği durumlarda bile karşı tarafa zarar verecek bir çatışmaya girebilir.

**Yanlış atfedilen Çatışma:** Çatışma nedeni yalnız kişiye atfedilir. Örneğin, bir okulda bir öğretmenin başka bir okula atanması ile ilgili karar Milli Eğitim Müdürlüğünce verilmiş olduğu halde, hatta okul müdürüne rağmen böyle bir atama yapılmış olsa da, öğretmen kendisini rahatsız eden bu kararı okul müdürüne atfedebilir. Okul müdürü bu atamadan sorumlu görülebilir. Nedeni yanlış kişiye atfetme bilgi eksikliği ya da bir yanlışlık sonucu olabilir.

**Yanlış Yönetilen Çatışma:** Burada yanlış atfedilen çatışmadan farklı olarak, yanlış yönetilen çatışmada taraflar husumetlerini, öfkelerini ve eylemlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Bu yöneltme genellikle bilinçlidir, bir yanlışlığın ya da belirsizliğin sonucu değildir. Çatışmanın gerçek tarafları arasında güç dengesizliği olduğunda taraflardan zayıf olan kendisi için aslında çatışmanın dışında olan daha kolay bir hedef seçebilir. (Karip, 2003)

## **8. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri**

Çatışmanın grup içerisindeki yaratıcılığı arttırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Aslında çatışmasız bir grup statik olabilir ve kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa çatışmanın varlığı da yadırganmamalıdır.

Örgütsel çatışma kişiler arası ve grup çatışmalarından biraz farklı olarak, direkt kişilerden

kaynaklanmak yerine, işletmelerde kurumsal ilişkilerden kaynaklanan, daha kurumsal bir çatışmadır. Birey açısından içsel, kişiler arası ve grup çatışmaları dolaylı da olsa örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Yinede bu tür çatışmalar kurumsal amaçlarda farklılaşma ve parçalanmaya neden olmadıkça örgütsel çatışma olarak nitelenmemelidirler. Örgütsel çatışmaya sebep olabilecek faktörler oldukça fazla olsa da bunları birkaç ana başlık altında toplamak bu nedenlerin incelenmesini daha anlamlı ve anlaşılır kılmaya yardımcı olmaktadır.

### **8.1 . Sınırlı Kaynaklar**

Örgütler insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek için bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur.

Ekonomik gereksinmelere oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmamaları gereği her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü paylaşımında birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalacak ve buda uyumsuzlığa neden olacaktır.

Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine gitmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya dahi girmekten kaçınmayacaklardır. Kurumsal kaynakları üretkenlik temeline göre tahsisi mümkün olsa bile, bu kez de her grup kendi departmanlarının örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde münakaşaya girme ve uyumsuzlığa düşme olasılığı her zaman mevcuttur.

Birbirine rakip olan iki bölüm müdürünü, bütçe tahsisi esnasındaki çekişmeleri zamanla çatışmaya dönüştürebilir ve özellikle taraflarda birisinin rekabeti kaybederek, varlığının tehlikeye girdiğini hissetmesi durumunda çatışmalar daha da şiddetli olabilmektedir. Bazı

çatışmalarda aynı kaynağı iki farklı departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Bir sekreteri iki bölümün veya iki yöneticinin birlikte kullanmaları bu nitelikte bir çatışmanın kaynağı olabilir.

## **8.2. İşler Arası Karşılıklı Bağlılık**

İki veya fazla sayıdaki birey yada gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine yada çıktıklarına bağımlı olma hali karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerin farklılık düzeyine paralel olarak artacak veya azalacaktır.

Taraflar arasındaki ilişkilerin çoğu tam bağımlılık ve bağımsızlık arasında yer alırlar. Tarafların paylaştığı sorumluluklar arttıkça, aktivitelerin programlanmasının, koordinasyonu ve ortak kararlar almanın önemi daha da artmaktadır. Bir ilişkiler düzlemi olarak düşünülecek olursa, iki birimin birbiriyle direkt olarak temasa nadiren geçtiği fakat sonuç olarak her birimin organizasyonel performansı etkilemesi dışında birbirleri üzerinde bağlayıcı olmadıkları durumlarda çatışma olasılığı düşüktür

İkinci olarak, bir tarafın, başka bir birey yada gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olması halidir ve 'tek yönlü' bağımlılık olarak ifade edilir. Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf; bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir.

Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma patlak verecektir. Örneğin; gereken zamanlarda yeterli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin 'satın-alma' bölümünce alınmaması üretim işini aksatmakta ve üretim kalitesini düşürebilmektedir. Eğer pazarlama bölümü de üretimde meydana gelen aksamalar nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelecektir.

Çok yönlü karşılıklı bağıllık durumu ise her tarafın çıktılarının birbirleri için girdi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir ilişkide her iki tarafta birbirine gerekli girdinin sağlayıcısı durumundadır. Bu tip bağıllıklarda yüksek derecede etkin bir koordinasyona ihtiyaç olması dolayısıyla çatışma olasılığı her zaman çok yüksektir.

Pazarlama departmanlarının müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri büyük ölçüde, üretim gibi değer katan birimlere bağlı oluşu çok yönlü bir bağıllığı teşkil eder. Bu tip bağıllıklara sahip birimlerin başarıları etkin bir iletişimi ve ortak kararları gerektirir.

### **8.3.Uzmanlaşma Ve Özel Amaçlar**

#### **8.3.1.Bölüm Amaçlarındaki Farklar:**

Kurum yapısı içerisindeki fonksiyonel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorumluluklar geliştirirler. Bu fonksiyonel birimler örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varmış olsalar bile her zaman öncelikli olan kendi birimlerinin hedefleri ve başarıları olacaktır. Örneğin; satın-alma departmanı birim maliyeti düşürmek için büyük miktarlarda sipariş vermek istemesine karşın, finansman departmanı düşük stoklarla yetinilip buradan sağlanacak kaynak tasarrufunun yatırıma tahsis edilmesinden yana tavır alması potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturabilmektedir.

Her örgütsel birim kendi amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken birbirlerine zıt düşmekte ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır.Çünkü her bölüm örgütsel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamakta ve örgütün kendi görüş açılarından görmekte ve algılamaktadır.

#### **8.3.2. Örgütsel Amaçların Sübjektif Çalıştırılması:**

Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplar arası çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür.

Hatta bazen örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmek bile mümkün değildir. Bu durum organizasyonel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir.

Bundan dolayı organizasyonel amaçlar her bölüm, kısım, yönetici ve bireyler tarafından farklı yorumlanmakta, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

### **8.3.3. Zaman Ufkundaki Farklar:**

İşletmelerde görevlerin yapısı ve niteliği farklı örgüt birimleri ve bölümlerin zaman ufku da değişikliklere yol açar. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman perspektifini gerektirirken bazı görevlerde günlük planlamayı gerektirebilmektedir. Örneğin; üretim departmanı kısa dönemli zaman odağına sahip iken, araştırma-geliştirme departmanı uzun dönemli zaman odağına sahiptir.

Yine paralel olarak satış departmanı satabileceği her şeyi satarak satış hacmini, gelir ve pazar payını arttırmayı hedeflerken müşterilerin ödeme gücü (kendi departman hedefleri açısından) önem taşımaz. Buna karşılık muhasebe yada kredi birimi satışların sadece ödeme gücü yüksek müşterilere yapılmasını (kendi nakit akışı ve finansman hedefleri açısından) istemesi muhtemel bir çatışma kaynağıdır.

### **8.3.4. Bilgi Edinme ve Göndermede Farklılıklar:**

İşbölümü ve uzmanlaşma, mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern örgütlerin temel özelliğidir. Bu uzmanlaşma ve işbölümüne paralel olarak teknik bilgi ve uzmanlaşma karmaşıklığı arttıkça bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi edinme kaynaklarını geliştirirler. Örneğin ; finans bölümü finansal çevresine ilişkin bilgileri sağlayacak vergi uzmanları, ekonomistler, finansal analizcilerden oluşan bir bilgi sağlama birimini oluşturması, uyguladığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri kendi

ihtiyaçlarına yöneliktir.

Pazarlama tedarik bölümü gibi diğer bölümlerin faaliyetleriyle ilgili değildir. Birimlerin alışma sistemleri de elde edilen bilgiler üzerine kurulduğundan, her bölüm örgütte ne olup bittiği konusunda işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirirler. Bir bölüm işlerin iyi gideceğinden, yeni pazar ve müşteri olanaklarından söz ederken, diğer bir bölüm yetersiz teknik olanaklardan kapasite eksikliğinden yada hammadde veya enerji kıtlığından söz eder duruma gelmektedir.

Böylece, bölümler arasında tüm örgütsel işlemlere ilişkin eksik bilgi sahibi olma toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve nihayetinde çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir.

### **8.3.5. İletişime İlişkin Nedenler**

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci ‘anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi’ şeklinde tanımlandığında; örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir.

Anlam güçlükleri genel olarak; belirli bir ortak lisana sahip olmama yada uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir.örgütsel yapıyı oluşturan farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Hatalı yada önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey yada grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerinde var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve

önyargılara sebep olacaktır. Birbirlerine kendi çalışma koşulları ve kısıtlamaları hakkında bilgi sağlamayan muhasebe ve pazarlama departmanları kendi amaç ve çıkarlarından başka bir şey düşünmeyecek; ilişkilerde doğabilecek aksamalardan dolayı karşı tarafı suçlayacak veya savunmacı bir davranış eğilimi gösterecektir.

İletişim kanallarının sayıca çokluğu yada kanalların bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacaktır. Ve alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır.

Okuldaki haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşmaması, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir.(Erdoğan,2003)

### **8.3.6.Değişim Ve Belirsizlik**

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma olasılığında yükseltmektedir.

Çünkü çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir. Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar ki buda iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır.

Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda yada yaşlı kuşaklarda 'değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta' kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri kaçınılmaz olduğu halde, birçok çalışan ilk anda işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç



göstermişlerdir.

Değişim hızının her zamankinden daha fazla olduğu günümüzde, değişimin çatışma kaynağı halini aldığı en iyi kanıtı son beş yıl içerisinde ‘değişim yönetimi’ odaklı eğitim seminerlerine, bu döneme kadar hiç olmadığı ölçüde talebin oluşudur.

### **8.3.7. Ödüllendirme Sistemleri**

Organizasyonel çatışmalar kaynak olarak gösterebileceğimiz bir başka unsur da ödüllendirme sistemleridir. Aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey yada grupların; bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece birimlere ait alt amaçlarının başarıları için ödüllendirilmesi durumunda, çatışma potansiyeli hiç kuşkusuz yükselmektedir. Örneğin; toplam kalite yönetimi çerçevesinde müşteri memnuniyetini ödüllendireme sistemine baz olarak alan işletme, müşteri memnuniyeti alanındaki iyileştirmeleri sadece pazarlama birimi çalışanları için değerlemesi ve diğer birimlerin bu anlamdaki çabalarının değerlendirilmemesi, kaçınılmaz bir çatışma olasılığını doğuracaktır.

Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı kurumlarda ise; ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma havasına sokmaktadır. Bu rekabet havası duygusal açıdan bireyleri taraf olma haline ve hatta düşmanca bir tutum içersine sokmaktadır. İşin içersine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel çatışma için potansiyel kaynak oluşturan yukarıdaki faktörlere ek olarak; örgüt bireylerinin farklı tutumları ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar gibi unsurları da eklemek mümkündür.

## 9.Çatışmanın Yararları

Çatışma kararların niteliğini artırdığında yaratıcılığı ve yeniliği güdülediğin de, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemler açıkça tartışıldığında değişme ve yenileşme ortamını hızlandırdığında yapıcıdır.

Kanıtlar, çatışmalarda tüm fikirlerin ortaya konmasına izin verildiğinde, karar almanın niteliğinin arttığını göstermektedir. Çatışma, durağanlığı zorlar, yeni düşüncelerin yaratılmasını ve etkinliklerin tekrar değerlendirilmesini sağlar.(Sarpkaya,2002)

Karip'e göre çatışmanın birey ve örgüt için sağladığı yararlar şu şekildedir.(Karip,2000

- **Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir.İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.
- **Psikolojik olgunluk:** Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur.
- **Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:** Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- **Bireysel gelişim:** Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkendir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- **Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
- **Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- **Daha iyi çözümler oluşturmak:** Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla

derinlemesine irdelenmesini sağlar.

- **Örgütsel değişimi sağlamak:** Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların, amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.
- **Monotonluğu azaltmak:** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma, katılma, günlük rutinlerde ki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
- **Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:** Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yoğunlaşabilir.

## 10.Çatışmanın Zararları

Örgütlerde denetimsiz olarak ortaya çıkan muhalefet, hoşnutsuzluk doğurur.Ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Ayrıca, işlevsel olmayan çatışmalar grup etkinliğini azaltabilir, iletişimi geciktirebilir. Grubun çatışma sürecini aksatabilir. Çatışmanın olması bireylerin streslerini artırır, örgütte kapalı bir iklimin oluşmasına neden olur.(Sarpkaya,2002). Başaran'a(1992) göre örgütsel çatışma iş görenlerin ruh sağlığını bozarak örgütte para, zaman, emek israfına yol açarak örgütsel amaçlar savsaklanabilir.

Wring ve Noe'ye göre, eğer iş görenler bahane ve hakaretlerle anlaşmazlıklarını açıklıyorlarsa, grup ya da örgütsel amaçlar üzerinde bir işbirliğine girmiyorlarsa, bu durumda ortaya çıkan çatışma, işlevsel değildir. İşlevsel olmayan çatışma da, moral ve eşgüdümü azaltır. Düşük moralli iş görenlerde de bir süre sonra devamsızlık ve iş gören devri artışı görülebilir.(Sarpkaya,2002)

Çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir.(Karip,2000)

- Stres ve işten bıkkınlık.
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar.
- Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması.
- İş doyumu ve performansın düşmesi.
- Değişime karşı direnmenin artması.

- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

## 11.Çatışmanın Çözümlemesi

Organizasyonlarda, bireyin ve örgütün varlığını sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmesi için çatışmaların çözüme kavuşturulması zorunludur. Her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisidir ve örgüt amaçlarına katkıda bulunacak her uygulama ardından başarıyı getirecektir. Örgütlerde çatışmaların çözümlerine yönelik çeşitli yaklaşımlar vardır.

Çatışmaların çözümünü ilk defa sistematik ve analitik olarak inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mauton'dur. Düşünürler çatışma çözümlerini gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına, çözüm tekniğinin başarısının bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler.

Burada düşünürler çözüm yollarını önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir. Ancak kendileri de bu yöntemlerin bir çatışma durumunda sadece birinin kullanılabileceği anlamına gelmeyeceğini vurgulamışlardır.(Eren,2001)

Düşünürlere göre eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün değilse izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru sıralanmaktadır. Bunlar(Eren,200

- Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırarak kazanma kaybetme yarışına sokmak.
- Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak.
- Taraflar arasında kura çekimine giderek kaybeden tarafı kaderine razı etmek.

Çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığı fakat meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmayacağı durumlarda aktiften pasife doğru izlenecek üç çözüm yolu vardır (Eren,2001);

- Firmanın, grubun ya da bireyin kendi kabuğuna çekilmesi

- Yönetimin tarafların karşılıklı ilişkilerini azaltmak için önlemler alması
- Yönetimle birlikte çatışmaya taraf olan grup veya kişilerin anlaşmazlık konularını bilmezlikten gelmesi

**Tablo 1-4**

**Çatışmanın Kaçınılmaz olduğu Durumlarda Çözüm Stratejileri**

<b>Aktif</b>	<b>Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil</b>	<b>Çatışma Mutlak Değil Ancak Uzlaşmada Mümkün Değil</b>	<b>Bir Çatışma Olsada Anlaşma Mümkün</b>	<b>Şansa Bağlılık Yüksek</b>
	Kazanma-Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme	Sorun Çözme	
	Üçüncü Kisinin Yargısı(Hakemliği)	Yalnız Bırakma	Ortada Bir Yerde Anlaşma (Ödün Verme ve Pazarlık Mekanizması İşletme)	Şansa Bağlılık Orta
	Kura Çekme (Kadere Bırakma)	Kayıtsızlık veya Bilemezlik	Yumuşatma ve Olduğundan İyi Gösterme	
<b>Pasif</b>				<b>Şansa Bağlılık Düşük</b>

Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda yine aktiften pasife doğru izlenecek üç çözüm yolu şunlardır;(Eren,2001)

- Yöneticinin çatışan tarafları yüz yüze getirerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve görüşmeleri sürdürmesi olan sorun çözme yaklaşımı.
- Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri.
- Çatışan tarafların ortak çıkarları ortaya konularak çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir.

## **11.1.Çatışma Stratejileri**

### **11.1.1.Kazanayım - Kaybet stratejisi**

Herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda, çatışma taraflarının içgüdüsel olarak gösterecekleri tepki kazanma stratejisine sarılmaları olmaktadır. Yani, çatışma taraflarından

her biri kendisinin kazanmasını, karşı tarafın ise kaybetmesini arzular. Kısaca kazanayım - kaybet şeklinde adlandırılan bu strateji, insan hakları tartışmaları, öğrenci gösterileri, oturma eylemleri, uluslararası anlaşmazlıklar, işçi-işveren anlaşmazlığı ve bütçe tartışmaları gibi durumlarda kendini göstermektedir.(Elma&Demir,2000)

Diğer yandan bir çatışma durumunda, çatışma tarafları "İşbirliği eğilimi" ve "Kendi çıkarını koruma eğilimi" gibi iki farklı eğilim içerisinde olmaktadır. Bu iki eğilime bağlı olarak, bir çatışma durumunda taraflar beş farklı tutum sergileyebilirler. Bunlar;

**Rekabetçi tutum:** İşbirliği eğiliminin düşük, kendi çıkarını koruma eğiliminin yüksek olduğu bu durumda klasik kazanayım - kaybet stratejisi söz konusudur.

**Kaçınan Tutum:** Hem kendi çıkarını koruma, hem de işbirliği eğilimlerinin düşük olduğu bu durumda çatışma uğraşmaya değmez olarak görülür:

**Fedakâr Tutum:** İşbirliği eğiliminin yüksek, kendi çıkarını koruma eğiliminin düşük olduğu bu durumda, taraflar kendi çıkarlarından fedakârlık etmeyi göze alırlar.

**Paylaşmacı Tutum:** Hem kendi çıkarını koruma, hem de işbirliği eğilimlerinin orta düzeyde olduğu bu durum genelde tarafların uzlaşmaları ile sonuçlanır.

**İşbirlikçi Tutum:** Hem işbirliği, hem de kendi çıkarını koruma eğilimlerinin yüksek olduğu bu durumda, her iki tarafında çıkarlarının korunması söz konusu olduğundan, taraflar çatışmayı çözmek için birlikte hareket ederler.

### **11.1.2.Kaybedeyim-Kaybet stratejisi**

Çatışmaya düşen işgörenin, kendi durumunun daha kötüye gideceğini düşünerek karşı tarafında kaybetmesini istenmesidir. Bu strateji seçildiğinde, sonuçta her iki tarafta kaybeder.

### 11.1.3.Kaybedeyim-Kazan stratejisi

İşgörenin yenilginin karşılığını daha sonra almayı düşünerek, yenilgiyi karşı tarafın çıkarına peşinen kabul edip çatışmaya son vermesidir.

### 11.1.4.Kazanayım-Kazan stratejisi

Çatışmanın, tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır. Çatışma çözümlemede, hem birey, hem de örgüt açısından en olumlu sonucu veren strateji kazanayım-kazan stratejisidir.(Elma&Demir,2000)

## 11.2.Çatışma Teşhisi

Örgütsel çatışma bireyler arasındaki ilişkilerden doğar. Bireyler arasındaki ilişkilerin açıklığa kavuşturulmasıyla, bir anlamda örgütsel çatışma da aydınlatılmış olur. Örgütte bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerini analiz etme amacıyla Joseph Luft ve Henry Ingham tarafından bir model geliştirilmiştir. Johari penceresi olarak bilinen bu modelde, bireyler arası etkileşim dört boyutta incelenmektedir.(Elma&Demir,2000)

Şekil 1-6 Johari Penceresi (Elma&Demir,2000)

	<b>Kişi Öteki Kişiyi Tanımaktadır</b>	<b>Kişi Öteki Kişiyi Tanımamaktadır</b>
<b>Kişi Kendini Tanımaktadır.</b>	Açık Kişi	Saklı Kişi
<b>Kişi Kendini Tanımamaktadır</b>	Kör Kişi	Keşfedilmemiş Kişi

**Açık Kişi:** Bu boyutta hem kendini, hem de etkileşim içinde bulunduğu kişiyi tanımaktadır. Açıklık ve uyumun olduğu bu etkileşimde kişi kendini, etkileşimde bulunduğu kişiden koruma ihtiyacı hissetmez.

**Saklı Kişi:** Bu boyutta kişi kendini tanır, ancak etkileşimde bulunduğu kişiyi tanımaz. Bundan dolayı, karşıdan gelecek tepkileri bilemez, duygu ve düşüncelerini ona açıklamaktan kaçır. Bu durum kişiler arası çatışmaya yol açır.

**Kör Kişi:** Kişinin etkileşimde bulunduğu kişiyi tanıdığı halde, kendini tanımadığı bu boyutta, kişi farkında olmadan etkileşimde bulunduğu kişiyi tahrik edebilir ve sonuçta çatışma doğabilir.

**Keşfedilmemiş Kişi:** Bu boyutta kişi ne kendini ne de etkileşimde bulunduğu kişiyi tanır. Kişiler arası çatışmaların en çok görülebileceği boyut keşfedilmemiş kişi boyutudur.

### **11.3.Çatışma Analizi**

Örgüt içerisinde çatışma, örgüte ilişkin birçok gerçeklerin ortaya çıkmasını sağlasa da çatışma eyleminin dozunu iyi ayarlamak gerekir. Çünkü özellikle yapısı ince olan okul bu dozun kaçırılması halinde bundan birden bire ve olumsuz etkilenebilir.

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmanın çözümünde birçok yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir.

Plippo'ya göre, örgütteki çatışmaları öğrenme yollarını gözden geçirmek yararlı olur. Bunların başında yakınma mekanizması gelir. Her astın üstünden yakınacağı kadar, korkusuz olabileceğini kabul eden bu mekanizma, iyi kurulursa yararlı sonuçlar verebilir. İkincisi, bu mekanizmanın etkili biçimde işlemlerini sağlayacak olan açık-kapı politikasıdır. Örgütte her



astın her üstü görebileceği varsayımına dayanan bu politikanın, genellikle kitapların dışına çıkamadığı söylenebilir. Bunlardan başka imzasız fikirlerin yazılıp atılabileceği kutular, personel danışmaları, mülakatlar, anketler ve gözlemler sayılabilir.(Bursalıoğlu,1994)

Örgütlerde hangi tür çatışmada hangi çözüm yolunun uygulanacağını belirlenebilmesi, ancak söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Çatışmanın çözümlenmesinde çatışmanın tarihi, hangi bağlamda meydana geldiği, konuyla ilgili diğer boyutlar göz önünde bulundurulması gereken yönlerdir. Bunlar Edelman tarafından şöyle ele alınmaktadır.(Edelman,1993)

- **Çatışmanın Tarihi:** Çatışmanın yaşandığı dönem, çatışmanın nasıl geliştiği ve mevcut çıkmaza nasıl girildiği konusunda önemli ipuçları verir
- **Çatışma Bağlamı:** Çatışmanın meydana geldiği ortamı incelemek çatışmanın parametrelerinin ve ölçütünün anlaşılmasına neden olur.
- **İlgili Diğer Taraflar:** Çatışmakta olan iki kişi olsa bile buna daha geniş kuramsal ve toplumsal bağlama yerleştirmek çatışmanın çözümlenmesine olumlu katkı sağlar.
- **Çatışma Konuları:** Çatışmayı çözerken anlaşmazlık noktalarını saptamak son derece önemlidir.
- **Çatışma Dinamikleri.** Hiçbir çatışma durağan değildir. Zaman içinde gelişir ve değişirler. Çatışmanın nasıl bir evrim geçirdiğini bilmek çatışmayı çözmeye yardımcı olur.

Eren'e göre ise, çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir.(Eren,2004)

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?

- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif bir rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar belirli bir süre soma dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yollar bulabilirler mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecek?

#### **11.4.Çatışma Yönetimi**

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde bulunmasıdır.

Çatışma yönetim sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi, örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetim süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir.(Karip,1999)

Çatışma örgüt için bir güçtür. Bu gücün iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Çatışmanın başıboş bırakılması yada kötü yönetilmesi örgütün etkililiğini düşürür.

Başaran' a(1992) göre, çatışmayı yönetme deyimi, çok açık olarak çatışmanın gerekliliğinin benimsenmesi ve iş görenlerle örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak maksatlı kullanılmasını içermektedir.

Örgütlerin çatışmalardan tamamen arındırılmaları söz konusu değildir. Örgütler çeşitli nedenlerden doğan çatışmalarla birlikte yaşamak zorundadırlar. Durum böyle olunca etkili bir yönetimden beklenen, çatışmalara neden olan durum ve koşullardan yararlanarak daha sağlıklı bir örgütsel yapıyı ve davranışlar örüntüsünü oluşturmaktadır.(Aydın,1998)

#### **11.4.1.Çatışma Yönetim Teknikleri**

Çatışma sistemli bir biçimde ele alınıp yönetildiğinde, örgütün karar verme sürecinin kalitesi yükselir; örgüt içinde alternatif çözümler üretmeye, yeniliğe, yaratıcılığa ve büyümeye eğilim artar; bireylerarası ilişkiler, özsaygı ve güven duygusunu güçlendirecek bir niteliğe ulaşır; kısaca örgüt verimliliği ve bireylerin iş doyumları yükselir.(Rahim,1992)

Örgüt ve birey için bu kadar önemli olan çatışma yönetiminin çözüm yöntemlerini de içerecek biçimde tanımlanması ve bunun bütün yöneticiler için önemli bir sorumluluk olduğunun üzerinde durulması gerekir.(Rahim,1992)

Çatışmanın çözümünde birbirinden çok farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar daha sonra çeşitli düşünürler tarafından ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. İlginç bir inceleme biçimi de Reitz tarafından yapılanıdır. Düşünür çatışma çözümünde yönetimin tutumunu karışmama yaklaşımları ile müdahaleci yaklaşımlar olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. Eren, çatışmanın çözümünde kullanılan bu teknikleri karışmama tekniklerinden müdahaleci tekniklere doğru şöyle sıralamaktadır;

**Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı:** İnsanlar dahil, bütün hayvanların çatışmayı yok etmedeki en doğal davranışları ona karşı kayıtsız kalmalarıdır.

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar.

Kaçınma teknikleri, çatışmayı görmemezlikten gelme, yapılması gerekenleri geciktirme uygulanan yada düşünceleri açıklamaktan kaçınma, benzer kişileri personel olarak seçmeye özen gösterme, sakinleştirme gibi davranışları içerir.(Demirbolat,1997)

Böylece, örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanabileceği gibi, sorunun çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir.

Her ne kadar bilmemezlikten gelme yanlış yapılan bir iş olarak görülürse de genellikle çok kullanılan bir kısa dönem seçeneğidir ve çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir.(Eren,2004)

**Geciktirme Yaklaşımı:** Bu çözüm sorunu bilmemezlikten gelme yaklaşımının benzeridir. Ancak yönetici bir anlaşmazlığın olduğunu bilmekte ve bunun ciddiyetine inanmaktadır. Fakat taraflara anlaşmazlığın ileride çözümleneceğini söylemekte ve onlara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece taraflar geçen süre içinde durumlarına bir göz atma olanağına kavuşabilmektedirler. Çatışmayı zamansız ortaya çıkarmak bazen yıkıcı sonuçlara neden olabileceğinden bekle-gör politikası bazen anlamlı bir kısa dönem stratejisi olur. Olaylar çoğunlukla kendi dengesini bulur; çoğu kez müdahaleye gerek kalmaz ya da yapılan müdahale yöneticiyi anlamlı bir sonuca ulaştırmaz.

**İnandırma (Persuasion) Yaklaşımı:** Çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabalarına inandırma yaklaşımı adı verilmektedir. Ancak çatışan gruplarda ideal amaçlar yaratmak zordur. Ayrıca çatışan taraflarda karşılıklı güven ve anlayış genellikle yoktur. Bir de çatışma kişisel davranış farklılıklarından doğuyorsa böyle ideal amaçlar yaratmanın etkisi oldukça sınırlıdır.

**Yumuşatma ( Smoothing over) Yaklaşımı:** Çatışan grupların ortak ilgilerini vurgularken,

çatışan gruplar arasındaki farklılıkları önemsiz gösterme sürecidir. Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmaktadır.

Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalamanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir. Yani, yumuşatmanın önerilebileceği durumlar olabilirse de ulaşılan çözüm durum genelde geçicidir. Yapılan sadece bir ertelemedir.

**Kura Çelime Yaklaşımı:** Yönetici tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına ve kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksik olarak örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve önemini azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken önemli kayıplara da neden olabilmektedir.

**Sorun Çözme Yaklaşımı:** Karşılıklı olarak problemi çözme çatışmayı yönetmede etkili bir yöntemdir. Yönetici, çatışan tarafları farklılıklarını tartışmak üzere bir araya getirir. Taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar taraflar belli bir anlaşmaya ulaşmaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır. Bu yöntem çoğu kez anlayışın artmasına, farklılıkların netleşmesine ve birlikte verimli bir çalışmanın gerçekleşmesine neden olur. Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır.

Etkili bir problem çözme oturumunu yönetmek için yöneticinin örgüt içindeki farklılıkların varlığını önemli bir kaynak olarak kabul etmesi, değerlendirmeden ziyade anlayışla dinlemesi, bireylerin duygularını anlaması, çatışmanın nedenini netleştirilmesi, çatışan gruplar arasında iletişim için uygun araçlar yaratması ve farklılıkların gidermede kurallar geliştirmesi gerekir. (Demirbolat, 1997)

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

**Politik Yaklaşımlar:** Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için yönetici tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir. Böylece, anlaşmazlığın çözümü esnasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir. Böylece taraf anlaşmaya daha kolay yanaşacaktır.

**Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme:** Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri sonucunda geçerlidir. Böylece taraflar anlaşmanın kendilerine yarar sağlayacağına bilincinde oldukları için, yapılan toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya alışırlar. Tarafların hiçbiri galip yada mağlup değildir. Ancak, anlaşmadan her iki tarafta hoşnuttur.

**Oylama Yöntemi:** Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı, bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak oylamaya katılan grup nesnel davranamayacağı gibi söz konusu durumlara gereken önemi vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu yüzden, çözüm örgüt yararına olmayabilir.

**Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi.** Bu yöntem uygulamada "güç kullanma

yaklaşımı" olarak da bilinir. Bobbins, hiyerarşik örgütsel yapılarda yüksek makamdaki bir bireyin otoritesinin kişilerarası yada grup içindeki çatışmanın çözülmesinde sıklıkla kullanılabileceğini ifade eder.(Kirkwood,1990)

Öte yandan bu tür otoritenin çok fazla yada yanlış kullanımı daha ciddi bir çatışma türüne de sebep olabilir. Otoriter davranışı seçen yöneticiler tarafların ilgilerine saygı duymaksızın önceden kararlaştırılmış amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayacaktır. Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması personelin güdülenmesinden ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilecektir.(Eren,2004)

**Meşgul Etme Yöntemi:** Bu yöntem yöneticinin çatışan taraflara çok fazla iş vermek ve onları meşgul etmek suretiyle çatışmaya zaman bırakmamasıdır. Bu yöntem geçici olarak çatışmayı azaltabilir ancak ortadan kaldırmaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmayı sürdürebilirler.

**Yeni Olanaklar Bulunması:** Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kit olan maddi ve beşeri kaynaklarından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artırıcı çözüm yolları bulmaktır.

**Örgütsel Önlemler Alma:** Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır.

**Uyuşma:** Yönetici mantıklı olan ya da olmayan istekleri kabul eder. Bu biçim yöneticiyi bazen liderlik sorumluluğundan vazgeçirir ve örgütün amaca ulaşma etkililiği ciddi şekilde azalır.(Kirkwood,1990)

Çatışmanın çözülmesi çatışmanın olduğu durumla özdeştir. Yönetici yapıcı çatışmayı en çoğa, yıkıcı çatışmayı en aza indirmek için çatışma kaynaklarını ve dinamiklerini bilmeli ve

çatışmayı yönetme tekniklerine aşina olmalıdır.

### **11.5.Örgütsel Değişme ve Çatışma**

Değişme, planlı yada plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçmesi yada geçirilmesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel değişmeyi örgütsel yapı açısından inceleyen çalışmaların dayandıkları temel sayılı örgütün yapı ile ilgili öğelerindeki değişmelerin, örgütün bütününde de değişmeler oluşturacağıdır. Bu bağlamda, öğret işbölümü, hiyerarşik otorite, denetim alanı, eşgüdüm gibi biçimsel ilkeler, kurallar ve ilişkilerden oluştuğuna göre, değişimle ilgili olarak bu yapısal öğelerin ele alınması yeterlidir.(Sağlam,1979)

Örgütsel değişmeyi örgütte insan ilişkileri açısından inceleyen çalışmaların dayandıkları temel sayılı ise, örgüt üyelerinin bireysel değerler, görüşler ve davranışlarında görülen değişmeler örgütün bütününe etkilerler; değişimle ilgili olarak insan ögesiyle ilgili öğelerin ele alınması yeterli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda insan birey bazen de grup olarak ele alınır.(Sağlam,1979)

Örgüt bilimciler değişimin beceri isteyen ve sürekli hayal kırıklığına yol açan bir iş olduğunu vurgularlar. Örgüt ortamında etkili bir değişimi yapabilmeyenin en güç yanı sosyolojik, psikolojik, ekonomik pek çok engelle karşılaşmasıdır. Grup birliği, sürtüşme, çatışma, yetkinin kaynağı, sosyal yapının özellikleri gibi sorunlar sosyo-psikolojik engeller olarak karşımıza çıkarlar.

Örgüt ortamında değişiklik yapabilmeyenin çeşitli koşulları vardır. Her şeyden önce değişikliğin bir gerekmeden doğması gerekir. Böyle olduğu takdirde yapılacak değişiklik örgüt üyelerinin değerlerine aykırı olmayacaktır. Bu ortak amaç ve yüklenmeden soma liderlik ve uzmanlık görevlerinin sağlanması gerekir.(Bursalıoğlu,1994)



Okullar mevcut kurum üzenlerin ve uygulamaları korunması konusunda ayrı bir özen gösterirler. Okullarda yeniden yapılanma konusunda gösterilen çabalar her zaman kesin bir başarı göstermezler. Değişme sürecini bu kadar karmaşık kılan neden değişmenin hızının, zamanının ve etkisinin önceden kestirilememesidir. Ayrıca toplusal yapıdaki değişmeler işi algılayışlarını işten, iş yerinden ve yönetimden beklentilerini farklılaştırır.(Açıklın,1998)

Örgütsel iletişimin kaynar ne olursa olsun değişim insanla ilgilidir. Bu nedenle değişimin davranışsal açıdan incelenmesi kaçınılmazdır.

Örgüt içinde her tür değişime karşı bir direnme olur. Değişimi amacına uygun olarak gerçekleştirmek, bütünleşmeyi sağlamak bir anlamda direncin kırılmasına bağlıdır.

Bursalıoğlu'na(1994) göre değişikliğin başlıca engelleri plan, program ve davranışlar hakkında bilgisizlik, işbirliği sağlamasında etkisizlik, üyeler arasında amaç birliğinin olmaması, yetersiz norm ve yöntemler, yanlış rol ve statü kavramları, liderlik özelliklerinin yokluğu ve kişisel güvenlik endişeleridir.

Değişme bir grup üye tarafından benimsenip destek görürken bir başka grup üye tarafından benimsenmeyebilir. Bu noktada örgütte sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar yaşanır. Özellikle değişim sürecindeki örgütlerde, çatışmanın olup olmadığını ve varsa nedenlerini betimlemek, değişim sürecinin sağlıklı ve başarılı geçirilmesi açısından özel bir önem taşır.

## **11.6.Örgütsel Çatışma ve Okullar**

Okul yöneticilerinin iş yaşamında çatışma tekrar tekrar yaşanan bir olaydır. Okulların yönetilmesinde geleneksel yaklaşım çatışmayı saklamak, onu görmezlikten gelmek, çatışmanın olmadığını kabul etmek yönündedir. Çatışma konusunu tartışmak bile yöneticileri rahatsız eder. Kontrol altında tutulan bir okul sisteminde çatışmanın önlenebileceğine inanır. Oysa etkili bir okul yöneticisi sadece okulda çıkan çatışmaları çözmeye çalışmaz; olaya bir başka boyutta yaklaşarak, yapıcı çatışmayı en çoğa çıkarıp, yıkıcı çatışmayı aza indirerek

çatışmayı yönetmeye çalışır.

Çözümlememiş çatışma ve değişiklik için baskı, öğretmenler tarafından yansıtılan gerginliği arttıran iki önemli faktördür. Rol çatışması, aşırı rol yüklemesi, yükselme olasılığının azlığı, çalışma koşullarının kötülüğü, gelecekle ilgili belirsizlikler de diğer endişe ve stres kaynakları olarak belirtilmeye değer faktörlerdir.(Kirkwood,1990)

Okul yöneticisi çatışmayı sürekli olarak çözer pozisyonda olmalıdır. Yöneticinin gruba temel katkılarından birisi, grup üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıkları çözmek ve ortak amaçlara ulaşmak için çalışmalara yardım etmektir. Bazı müdürler bu uyuşmazlığı bastırmaya çalışırlar; onu kontrol edebileceklerini düşünürler. Başarılı yönetici çatışmadan korkmayan; çatışmanın grup etkileşiminin özü olduğunu kabul eden; çatışmayı çözmeye konusunda en önemli rolün de kendisine ait olduğunu bilen yöneticidir.(Kirkwood,1990)

İnsan doğası ve etkileşiminin doğal bir yönü olan çatışmanın yok edilemeyeceğinin anlaşılması ile 1940'lı yılların sonlarından itibaren, çatışmalarla yüzleşmenin ve yıkıcı boyutlara gelmeden, örgüt yararına olacak şekilde çözümlerin önemi anlaşılmış ve çatışma yönetimi alanı gittikçe artan şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Çağdaş yaklaşımda, çatışmanın varlığı örgütün yaşadığının ve dirikliğinin bir kanıtı olarak görülmekte; gelişme, değişim, etkililik ve verimlilik açılarından; örgütlerde olumlu çatışma ortamlarının teşvik edilmesi ve hatta yaratılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütlerde formal yapının esnek, ay biçiminde düzenlenmesi, informal yapının astların ve üstlerin birbirini güdelediği, yönlendirdiği etkileşimlere dönüşmesi gerekir.(Erçetin,1995). Bu durumda örgüt içinde var olan grup ve klikler, düşünce ve beklentilerini dile getirme olanağı bulacak ve örgüt içinde farklı görüşlerin yaşaması ve etkileşimi ile örgüt kendi içerisinde dinamizm kazanacaktır.

Eğitim örgütleri, ürününün değer ağırlıklı olması, kültürel havası, hiyerarşik fakat aynı zamanda esnek örgüt özellikleri bakımından, kendine özgü örgüt kültürü olan açık

sistemlerdir. Eğitim örgütlerinde işlenen ürün insandır ve bu ürünün işlenme yolları bilimsel ve nesnel ölçütleri, yöntemleri içerir. Eğitim örgütlerinin ham maddesi olan insanın en iyi şekilde işleyebilmesi ve topluma sunabilmesi, diğer bir deyişle örgüt yönetimini gerçekleştirebilmesi için, çeşitli çözüm önerilerinin üretilmesi ve bütünleştirici ortak kararların alınmasına yönelik olumlu çatışma ortamlarının Yaratılmasına uygulamalı ve kuramsal olarak önayak olması beklenir. Bu sorumluluğun merkezinde ise öğretmen ve yönetici bulunmaktadır.

Eğitim sisteminde örgüt eğitiminin ilk basamağının ilköğretim oluşturur. Bu eğitim kademesinde bireylere, toplum ve diğer toplum üyeleriyle uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürmeleri için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazandırılır.

Eğitim kurumları da diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiği sürece yaşamakta, ihtiyaca cevap veremediği zaman ya değişikliğe uğramakta yada bir yenisine yerini terk etmektedir.(Koçel,2001) Değişim sürecindeki örgütlerde, çatışmanın olup olmadığını ve varsa nedenlerini betimlemek, değişim sürecinin sağlıklı ve başarılı geçirilmesi açısından önemlidir.

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur.(Açıklan,1998) Öğretmen de okul denilen toplumsal sistemin en stratejik parçalarından birisidir.(Bursalıoğlu,1994)

## **12. Çatışmanın Sonuçları**

Çatışma, istenen veya istenmeyen yönde olmak üzere iki tip etki yaratır. Etki hangi türden olursa olsun ister kişiler arası, isterse örgütsel yapıları bir çatışmadan söz edilsin kişi ve işletme üzerinde etkileri vardır. çatışmanın bireyler üzerindeki olumlu etkisi rekabet duygularını desteklemesi, kişinin kendisini yenileme yolunda harekete geçmesi ve başarıya hazzını duyması şeklinde belirtilebilir.

Bireyin kontrolü altında olan, en azından sonuçların kontrol edebildiği çatışmayı yaşaması, yeniliği araması, kendi düşünce ve yargılarının dışındaki olguları görmesi için bir, başlangıçtır. Kişi günlük yaşantısı içerisinde tekrarlayan davranışlar, belirli bir çevre tarafından desteklenen yargı ve inançlarla yaşar.

Bireyin benzer olaylar karşısında benzer davranışlar göstermesi doğaldır, zararlı olan, uzun sürede beklenen davranış değişiminin olmayışıdır.

İşte yönetim sistemi içinde görev alan kişinin çevresindekilerle yapılacak işlerin yöntemi, sonuçları vb. konularda sınırlı ölçüde çatışması, yeniliği araması için itici güç olabilir.

Çatışmayı yaşayan kişi olumlu etkilenirse kendisini yenileyecek, olaylara başka açılardan bakma eğilimi de gösterecek, zamanla, dinleme, kabul etme ve kendisini anlatma yönünde yetenek ve özelliklerini geliştirecektir.

Ayrıca yeteri kadar çatışmayı olumlu yaşayan kişi, bir bakıma olgunlaşacak olayları göğüsleme, istenmeyen durumlar karşısında kontrolü elinde tutma gibi özel yeteneklerini de geliştirme olanağı elde edecektir.

Şüphesiz birey açısından çatışmanı daima olumlu sonuçlar yaratmasını beklemek mümkün değildir. Çatışmanın beklenenden fazla veya şiddetli olması, kişi üzerinde olumsuz etkilerde yaratabilir. Çatışma sonucu grubundan kendisini ayıran kişi, grup amaçlarından ayrılma, benimseme duygusundan uzaklaşma eğilimi gösterecektir.

Sonuç, yalnızlık veya yeni arayışlar olacaktır. Benzer şekilde istenmeyen çatışma hatalı çözümlerse, yaratıcılığın azalması veya yok olması, kişilerin başarıya dönük davranışlarının

engellenmesi gibi olumsuz etkileri yaratabilir. Çatışmanın bir diğer olumsuz etkisi, bireysel stres, başarı isteğinin azalmasıdır.

Çatışmanın etkisini gruplar açısından ele aldığımızda bazı genel ve özel sonuçlar elde ederiz. Kontrollü ve istenen yöndeki çatışma öncelikle grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirir.

Çatışmada benzer yönde taraf olan üyeler arasındaki işbirliği, grup üyeleri arasındaki bağlılık artar. Grup üyeleri arasındaki işbirliğinin artması grubu işe daha kolay yönlendirebilir. Üyeler arasındaki ilişki informel bir yapı göstermekten uzaklaşıp, dışsal baskılara daha dayanıklı ve daha işe yönelimli olabilir.

Çatışmanın grup üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra yönetim açısından olumsuz sonuçlar doğurması da mümkündür. Eğer bir işletmede istenenden fazla çatışma yaşanırsa yönetim emredici bir yapı kazanabilir.

Grubun iş yönelimli olması halinde, liderliğin otoriteye bağlı hale gelmesi mümkündür. Böyle bir gelişmenin sonucu olarak örgütsel yapı fazlasıyla katı kurallı olabilir.

Yetki ve sorumluluk örgüt üyeleri arasında gerektiğinden fazla açık dağılabilir, üyeler arası ilişkiler daha belirgin hale gelebilir, böyle bir sonuç iyi kullanılırsa kişilerin örgüt içindeki yerini belirginleştirir ve yapıyı daha kolay algılanır hale getirebilir. Aksi halde ilişkiler mekanik ve bireysel yaratıcılığın dışında şekillenmiş olur.

## İkinci Bölüm İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2. Çatışma İle İlgili Araştırmalar

Bu kısımda, yurt içinde ve diğer ülkelerde yapılmış bazı araştırmaların özetleri yer almaktadır.

#### 2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar:

Eğitim örgütlerinde çatışma konusunda yapılan araştırmalardan ilki **Aydın (1979)** tarafından yapılmıştır. “**Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları**” başlığını taşıyan bu araştırmada, değişik makamlarda bulunan yöneticilerin görevsel doyumluluk ve görevsel ilişkiden kaynaklanan sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma verileri Milli Eğitim Bakanlığı’nda görev yapan yöneticilerinden 372 kişiye anket uygulanarak elde edilmiştir.

**Araştırmada önemli olarak nitelendirilebilecek şu üç sonuç ortaya çıkmıştır.**

1. Yöneticilerin, parasal, sosyal ve psikolojik olarak nitelendirilebilecek durumlarda, görevlerinin tatmin edileceğine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
2. Yöneticiler, verilen emirler arasında tutarsızlıklar bulunduğu kanısında olmuşlardır. Bu tutarsızlıklara neden olarak da yasa ve kuralların belirsizliğini, daha üst düzey yöneticilerin farklı isteklerini, iletişim sisteminin bozukluğunu, çeşitli baskıları ve yönetim biliminin temel ilkelerinin bilinmemesini göstermişlerdir.
3. Görev ve yetkiler tam olarak belirlenmemiş olarak algılanmış, ancak görev ve yetkilerinin belirliliği konusunda denekler arasında görüş birliğine varılamamıştır.

Aydın, bu bulgulara göre, tüm örgütlerde değişik ölçülerde görülen farklılaşma, emirler

arasındaki tutarsızlık ve belirsizlik gibi durumların Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütünün yapısında da bulunduğunu belirterek, bu durumların örgütteki temel çatışma kaynaklarını oluşturduğunu ileri sürmüştür.

**Korkmaz (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”** konulu araştırmasında, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığını ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdem ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır.

#### **Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir**

1-Genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler, kendilerinin sahip olacağı politik uygulama ve tutumların, bürokratik niteliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler.

2-Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumunun bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Gümüşeli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”** adlı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma ile okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini ne derecede kullandıklarını ve müdürlerin bu çatışma stili tercihlerinin örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Bu genel amaca bağlı olarak, müdür ve öğretmenlerin demografik değişkenlere göre algı farklılıklarının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Ayrıca müdür ve öğretmen grupları arasında çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda bir algı farklılığı olup olmadığı sorusuna

cevap aranmıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1-Okul müdürleri, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra hükmetme stilini az, uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını algılamışlardır.

2-Öğretmenler, kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını algılamışlardır.

3-Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

**Kara (1995), “Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin rgtsel çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”** konulu araştırmasında, orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerinin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri nelerdir, sorusuna cevap aranmıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1-Yöneticiler, rgtsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli zararları olarak; öğretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi ve okuldaki birlik ve beraberliğin zedeleneceğini görmektedir.

2-Yöneticiler, rgtsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli faydaları olarak; öğretmenlerin birbirlerine tahammül edebilmelerini sağlayarak demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, yönetici ve öğretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artması ve sorunlar yöneticilerle zamanında tespit edilerek çözüm yollarının aranması belirtilmektedir.



3-Okul yöneticileri iş bölümü, kaynakların sınırlılığı, iletişimin yetersizliği ve işlerdeki belirsizliğin önemli çatışma kaynakları olduğunu belirtmektedir.

4-Okul yöneticileri bireylerin farklı ödüllendirilmeleri, farklı kişilikler, imkanlarının ortak kullanımını da az çatışma kaynağı olarak görmektedir.

5-Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; problem çözme ve yetki kullanma yöntemlerini benimsemektedir.

6-Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; oylama yöntemini az kullandıklarını belirtmişlerdir.

7-Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; kaçınma, yatıştırma, üçüncü tarafın hakemliği, uzlaşma ve kayıtsız kalma yöntemlerini hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

**Yiğit (1996), “İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları”** konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin hangi nedenler ile çatışmaya düştüklerini ve ne düzeyde uzlaştıklarını saptamayı amaçlamıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1-Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğin temizlik işleri konusunda orta düzeyde çatışma olmuştur.

2-Yönetmenlerle öğretmenler arasında; eğitim araç-gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, laboratuvar yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersiz olması, oyun alanı yetersizliği, boş geçen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavaboların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç-gereç donanımı satın alımı, az düzeyde çatışma bulunmuştur.

3-Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi, dersliğin badana ve boyası konularında çok az düzeyinde çatışma bulunmuştur.

**Demirbolat (1997), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”** konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1-Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir.

2-Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir.

3-Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır.

4-Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır.

Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Ural (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”** konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1-İlköğretim Okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

2-Birinci kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.

3-İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.

4-İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

5-Birinci kademe öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir.

6-İkinci kademe öğretmenlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ise değişkenlerin tamamından etkilendiği gözlenmiştir.

**Demirbolat tarafından 1997 yılında “ İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”** adı altında yapılan doktora çalışması, Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenler ile öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olacak durumların çatışma yaratma derecelerini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1. Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma, “yönetim süreçleri” boyutunda karara katılma, denetleme ve değerlendirme konularında yoğunlaşırken; “insan ilişkileri” boyutunda saygı, güven, önyargı, iletişim, dedikodu, politik görüş ve tutumların yansıtılmaması ve gruplama konularında yoğunlaşmaktadır.
2. Öğretmenler arasında çatışma ise, dedikodu, kademeler arası görev dağılımı, kademeler arası uyum ve kademeler arası statü farklılıklarında yoğunlaşmaktadır.
3. Yöneticiler özellikle kendi davranışlarından kaynaklanan çatışma durumlarının çatışma yaratma derecelerini, öğretmenlere oranla daha düşük düzeyde algılamaktadırlar.
4. Yöneticilerin, öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışma durumlarının çatışma yaratma derecesi konusunda öğretmenlerle benzer algılama düzeyine sahip olmadıkları saptanmıştır.

**Kaya (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri”** konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullanmaktadırlar, sorusuna cevap aramıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.**

1-Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler her zaman seçeneğini belirtirken, öğretmenler de ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

2-Okul yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.

3-Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler çoğunlukla seçeneğini belirtirken, öğretmenler ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

**Elma (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri”** konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

#### **Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;**

1-Öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

2-Çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilme yeterliklerine ilişkin olarak, yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmaktadır.

3-Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

4-Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bütünleştirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli

bulmuşlardır.

5-Çatışmayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklıklar bulunmuştur.

Bu yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

**Gümüşeli (2001)** tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu belirleyerek, çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın verileri EĞİTİM-SEN İstanbul 1 nolu şubesine kayıtlı 1331 öğretmen arasından seçilen 266 kişilik örneklem gruba anket uygulama yoluyla toplanmıştır.

#### **Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:**

1. Öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede en sık kaçınma stilini ve buna yakın bir oranda hükmetme stilini kullanmaktadırlar. En az tercih ettikleri stil ise ödün vermedir.

2. Yaş gruplarına göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık vardır. Öğretmenler okul müdürlerinin bir çatışma anında yaşları ileri olan öğretmenlere daha fazla ödün verme, onların isteklerini ön plana alma eğilimi gösterdiklerini; buna karşın gençlere daha az kaçınmacı bir tutum sergilediklerini algılamaktadırlar.

3. Kıdem gruplarına göre öğretmenlerin çatışma yönetimi stili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlere göre, okul müdürleri çatışma sırasında mesleki kıdem itibarıyla en üst düzeyde olan öğretmenlere daha fazla kaçınmacı bir yaklaşım sergilerken; mesleğin henüz ilk yıllarında olanlara, diğerlerine göre daha az

baskıcı bir stil uygulamaktadırlar.

4. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksek değildir. Öğretmenlik mesleğinin “başkalarına yardımcı olmaya olanak veren” yönü öğretmenler için en yüksek doyum kaynağı olarak algılanmaktadır. Buna karşın “öğretmenlere ödenen ücretin yetersizliği” öğretmenlerin işten doyumunu olumsuz yönde etkileyen en önemli faktördür.

5. Cinsiyete göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık vardır. Kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksektir.

6. Okul müdürlerinin çatışmalar sırasında kullandıkları tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin iş doyumlarını, az da olsa, olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, hükmetme stilinin kullanılması öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

**Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri”** konulu araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetme stillerini belirlemeyi amaçlamıştır.

#### **Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;**

1-Öğretmenlerin cinsiyetine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

2-Öğretmenlerin kıdemine göre; müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ve hükmetme alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

3-Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinde hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

4-Müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stilinin tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stilinin ise hükmetme olduğu saptanmıştır.

**Görgün (2003)**, ilköğretim okul müdürlerinin kurumlarındaki örgütsel çatışmalara bakış açıları ile çatışmayı yönetme biçimlerini incelemek amacıyla “**İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri**” adıyla yaptığı araştırmasının verilerini Siirt ili ve ilçelerinde görev yapan 80 yöneticiye toplam 40 soruluk anket uygulayarak elde etmiştir. Yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri ayrı ayrı olmak üzere, kıdem, branş ve kurs semineri alıp almama değişkenlerine bağlı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;**

1.Araştırmada yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ile çatışmaları yönetme biçimleri, kıdem, eğitim yönetimi ve çatışma konusunda kurs ya da seminer alıp almama değişkenlerine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir.

2.Buna karşın, branş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemekle birlikte, sınıf öğretmenliğinden mezun yöneticilerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilere oranla, çatışmalara çağdaş baktıkları, çatışmaların çözümünde çağdaş yönetim biçimlerini tercih ettikleri görülmüştür.

3.İlköğretim yöneticilerinin çatışma konusuna geleneksel bakış açısından çok çağdaş bakış açısına sahip oldukları ve çatışmalarda en fazla uzlaşmacı yönetim biçimini; daha sonra sırasıyla arabulucu kullanma, tek taraflı ve ertelemeci yönetim biçimlerini kullandıkları görülmektedir.

4.Yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ile çatışmayı yönetme biçimleri arasında anlamlı düzeyde korelasyon ilişkisi gözlenmiştir. Çatışma konusunda geleneksel bakış açısına sahip olan yöneticilerin tek taraflı çatışma yönetimini tercih etmelerine karşın çağdaş bakış açısına sahip olan yöneticilerin, çatışmaların çözümünde çağdaş yönetimin bir parçası olan



uzlaşmacı yöntemle daha sık başvurdukları gözlenmiştir.

**Demirkaya ise 2003 yılında “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin; Yöneticiler ve Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumlara İlişkin Algıları”**nı ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma yapmıştır.

Araştırmanın evreni; Bolu ilinde 2002-2003 eğitim öğretim yılında I. ve II. Kademesi olan 19 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Anket Bolu ilinde 753 öğretmenden random örnekleme yoluyla seçilen 308 öğretmene uygulanmıştır.

**Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;**

1. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden kadınların oranı erkeklerin oranından yüksektir.
2. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk beş yılında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.
3. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup 2+2 lisans tamamlayan öğretmenlerden oluşmaktadır.
4. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile branş değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden branş öğretmenlerinin oranları sınıf öğretmenlerinin oranından daha yüksektir. Elde edilen bulgular sonucu okul ikliminin demokratik bir ortama sahip olmadığı görülmektedir.

Çatışma konusunda bir başka araştırma da **Kasap tarafından 2006** yılında yapılmıştır. Bu araştırmanın genel amacı, Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu (YTÜ YDYO) öğrencilerinin algılarına dayanarak, YTÜ lisans öğrencilerinin çatışma yaklaşımlarını, yaşadıkları çatışma türlerini ve çatışma yönetim stillerini belirleyerek; öğrencilerin çatışma yaklaşımları ile yaşadıkları çatışma türleri; çatışma yaklaşımları ile çatışma yönetim stilleri ve yaşadıkları çatışma türleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

Anket formları toplam 477 öğrenciye uygulanmıştır.

Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Öğrenciler çatışmaya yönelik net bir yaklaşım sergilememektedirler.
2. Öğrenciler en fazla bireysel çatışma; en az da grup içi çatışma yaşamaktadırlar.
3. Öğrenciler en fazla tümleştirme stilini; sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve ödün verme stillerini; en az da kaçınma stilini kullanmaktadırlar.
4. Öğrencilerin cinsiyet, yaş grubu, yaşantının çoğunun geçtiği coğrafi bölge ve yerleşim biriminin niteliği gibi bireysel özelliklere göre çatışma yaklaşımları; yaşadıkları çatışma türleri ve kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında istatistiksel bakımından .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
5. Öğrencilerin çatışma yaklaşımları ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında istatistiksel bakımından .05 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur.
6. Bunlara ek olarak, öğrencilerin yaşadıkları çatışma türleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında istatistiksel bakımından .01 ve .05 düzeylerinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

## 2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar:

**Keenan (1985)** çatışma yönetimi ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapmıştır. Araştırmanın amacı, öğretmen ve okul müdürleri tarafından algılanan örgüt iklimi ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonucunda beş çatışma yönetimi stilinden yalnızca tümleştirme stili ile örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir

Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri konusunda göze çarpan araştırmalardan birisi **Johnson (1989)** tarafından yapılmıştır. Johnson, araştırmasında öğretmen çatışmasının miktarı, öğretmenlerin kullandığı çatışma yönetimi stili ve bunlara bağlı olarak öğretmenlerin okul iklimini algılaması arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çatışma miktarı ile okul iklimi arasında istatistiksel bakımından .05 düzeyinde anlamlı olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Bu yönde en güçlü ilişki öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışmalara yönelik olmuştur. Ayrıca araştırmada hükmetme stilini kullanan yöneticiler ile okul iklimi arasında olumsuz bir korelasyon belirlenmiştir

**Ashworth (1990)**, Ohio'daki ilk ve orta dereceli devlet okulları müdür ve deneticilerinin çatışmayı yönetme biçimlerini karşılaştırmıştır.

Okulun bulunduğu bölge, büyüklüğü, bu okullarda çalıştıkları toplam yıl sayısı, kıdemleri, yaş, kazanılan en yüksek derece (sadece deneticiler için); son beş yıl içinde bu bölgede grev, toplu iş bırakma ya da içinden çıkılmaz durumlarla karşılaşılıp karşılaşılmadığı gibi değişkenlere göre okul deneticileri ile ilk ve orta derecede okul müdürleri arasında çatışmayı yönetme biçimleri açısından anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemeye çalışmıştır.

1.Bulgular, üç yönetici grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir.

2.Aynı zamanda ortaokul yönetici ve denetici gruplarının kendi içinde de anlamlı

farklılıklar bulunmuştur.

3.İlkokul müdürü grubunun kendi içinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Johnson (1991)**, okullarda çatışmanın örgüt iklimi ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Alabamada'daki 41 ilk ve ortaokuldan yansız olarak seçilen 373 öğretmene anketi uygulanmıştır.

Araştırma sonunda, öğretmenler arasındaki çatışma miktarı ile okul iklimi arasında 0.05 güven düzeyinde negatif bir ilişki saptanmıştır. Müdürlerin çatışma miktarı ile okul iklimi arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan çatışmalarında tercih ettikleri çatışmayı yönetme biçimlerinin okul iklimi üzerindeki etkisi olumlu ve 0.05 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

**Campbell (1994)**, orta dereceli okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışmayı yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın birinci aşamasında müdürlerinin çatışmayı yönetme biçimlerinden (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) hangilerini tercih ettiklerini saptamak, ikinci aşamasında, müdürlerin çatışmayı yönetme biçimleri ortalama puanları ile örgütsel düzey (ortaokul veya lise) cinsiyet ve kıdemleri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir.

Araştırma sonunda; müdürlerin çatışmayı yönetme biçimleri ile örgütsel düzey, cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'den tümleştirme biçiminden en yüksek puan alan (Likert tipi bu ölçekte en yüksek puan 5.00'tir) 21 müdür belirlenmiştir. Bu gruptan beş yönetici ile görüşme yapılması kararlaştırılmış ve öğretmenlerle bireyler arası çatışmalarında, tümleştirme biçimini nasıl kullandıklarını belirlemeyi amaçlamış ve ayrıca öğretmenlerle de görüşmeler yapılmıştır.

**Cornille, Pestle ve Walker (1999)** tarafından gerçekleştirilen "Teachers' Conflict Management Styles With Peers and Students' Parents" adlı çalışmada ilkökul öğretmenlerinin meslektaşlarıyla ve öğrencilerin ebeveynleriyle (velileriyle) yaşadıkları çatışmaları yönetme stilleri incelenmiştir.

Örnekleme, şehir okullarında çalışan 200 ve kırsal bölgeden 182 olmak üzere toplam 382 ilkokul öğretmeni rastgele seçilerek oluşturulmuştur. Bu araştırmada üç soruya yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenler kullandıkları çatışma yönetim stilleri açısından diğer meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Kırsal bölgedeki öğretmenler grup olarak meslektaşları ya da velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede öğretmenlerden farklı stiller şehirdeki kullanılmaktadırlar mı?
3. Kırsal ve şehir öğretmenlerinin meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stiller, velilerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stillerden farklı mıdır?

Araştırmada ayrıca öğretmenlerin meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stillerin diğer meslek gruplarının yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stillerden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Rahim (1983) tarafından elde edilen veriler kullanılmıştır.

Yöneticilerin kullandıkları stillerle öğretmenlerin kullandıkları stiller arasında fark bulunmuştur. Bu sonuçlara göre hem öğretmenler hem de yöneticiler en çok tümleştirme stilini kullanmaktadırlar. Öğretmenler hükmetme stilini yöneticilerden daha az kullanırken; uzlaştırma, ödün verme ve kaçınma stillerini yöneticilerden daha çok kullanmaktadırlar.

Şehirdeki öğretmenlerle kırsal bölgedeki öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kırsal bölgedeki öğretmenlerin meslektaşlarıyla ve velilerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları stiller arasında fark bulunamamıştır. Şehirdeki öğretmenler ise velilerle çatışmaları yönetmede hükmetme stratejilerini meslektaşlarıyla çatışmaları yönetmekten biraz daha fazla kullanmaktadırlar.

Özetle, öğretmenlerle yöneticiler tümleştirme stili açısından benzer iken, öğretmenler en az

hükmetme stilini, yöneticiler ise en az kaçınma stilini kullanmaktadırlar.

Araştırmada şehirdeki öğretmenlerle kırsal bölgelerdeki öğretmenler arasında çatışma yönetim stili bakımından bir farklılık bulunamamıştır; ancak, şehirdeki öğretmenlerin velilerle yaşadıkları çatışmalarda hükmetmeyi meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmalardan biraz daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Kırsal bölgelerdeki öğretmenlerin velilerle ve meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetmede kullandıkları stiller arasında da fark saptanamamıştır.

## Üçüncü Bölüm

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, İSTANBUL ili Kartal ilçesinde ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algılarına göre hangi yönetici davranışlarının, yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışmaya neden olduğunu belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

#### 3.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Branş veya Sınıf Öğretmeni olup olmaması, Görev Aldığı Kademe (I inci Kademe veya II nci Kademe) ve Yöneticilik Yapıp Yapmaması değişkenlerine göre , okul yöneticilerinin örgütsel çatışmalara sebep olması düşünülen davranış biçimleri hakkında düşünceleri nelerdir?

#### 3.3. Hipotezler

- Öğretmenlerin algılarına göre, hangi yönetici davranışları yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışmaya neden olmaktadır?
- Öğretmenlerin çatışmaya neden olabilecek yönetici davranışlarına ilişkin algıları Cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin çatışmaya neden olabilecek yönetici davranışlarına ilişkin algıları Mesleki Kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin çatışmaya neden olabilecek yönetici davranışlarına ilişkin algıları Branş ya da sınıf öğretmeni olmaları değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin çatışmaya neden olabilecek yönetici davranışlarına ilişkin algıları Görev aldığı kademe (I nci veya II nci Kademe) değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin çatışmaya neden olabilecek yönetici davranışlarına ilişkin algıları Yöneticilik yapıp yapmadıkları değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

### **3.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, İstanbul İli Kartal İlçesindeki İlköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinin hangi davranışlarının öğretmen algılamalarına dayanarak yönetici ile öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabileceğini belirlemektir.

### **3.5. Araştırmanın Önemi**

Araştırma bulgularının, yönetici ve öğretmenlerde varsa gelişmeyen düşünce, uygun olmayan kararlar ve örgütsel bozukluk ihtimallerini öncelikle doğru algılanmasına sonra ise ortadan kaldırmaya yardımcı olacağı,

Örgütlerde çatışma yaratan yönetici davranışlarını, öğretmen algılarına göre belirleyerek, üzerinde çözüm önerileri ,düşünme, tartışma ve yeni araştırma imkânları yaratacağı,

Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin çatışma yaratan yönetici davranışlarına ait algılarını net olarak tanımada ve bu bağlamda oluşan çatışmalara olumlu bir yaklaşım ile yön vermede yardımcı olacağı,

Araştırma sonuçlarının eğitim örgütlerinde interaktif iletişimi ve etkililiği arttıracacağı,

Yönetici ve öğretmenlerin, öğrenciler ve okul için en doğru ve iyi olanı ortaya koymalarında araştırma bulgularından faydalanacakları ve

Sonuçların bu alanda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara bu araştırma neticesinde tespit edilen bulgulara temel alınarak veri sağlayacağı ve yol göstereceği ümit edilmektedir.

### **3.6. Sayıtlar**

Ölçme aracında yer alması düşünülen çatışma durumları saptanırken, bir örgütün yönetsel eylemlerinin duygusal boyutuyla ilgilenilmiş olup, örgütün yapısından bağımsız



gelişemeyeceği hipotezi temel alınmış ve anket soruları yönetim süreçleri ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmış ve duygusal boyutunun tespiti için hazırlanmıştır.

Araştırmada tespit edilen örgütsel çatışmaya neden olabilecek yönetici davranışları ile ilgili değişkenlerin yönetici-öğretmen arasında öğretmen algılarına göre çatışma konularını çözümlmek için yeterlidir.

İstanbul İli Kartal İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, bilgi toplama aracı olan ankete verdikleri cevaplar araştırmamızın amaçlarının doğrulayıp, gerçeği yansıtır niteliktedir.

### **3.7. Sınırlılıklar**

1. Araştırma problemi, İstanbul İli Kartal ilçesinde yer alan ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmenler ile sınırlıdır
2. Sadece, 2006 - 2007 öğretim yılı görevde bulunan öğretmenlerin araştırma konusu ile ilgili algıları saptanmaya çalışılmıştır.
3. Örgütsel çatışma konusu sadece yönetici - öğretmen arasında ele alınmış ve yönetim süreçleri - insan ilişkileri boyutunda, çatışma yaratan yönetici davranışları olarak ele alınmış; Öğretmen davranışları ve veli - öğrenci boyutu bu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

### **3.8. Evren Ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İSTANBUL ili Kartal ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 1946 öğretmen oluşturmaktadır: Araştırmanın örneklemi evrende bulunan 1946 öğretmen arasından rastgele seçilen toplam 350 ( % 17,98) I.kademe ve II. kademe öğretmeni oluşturmuştur.

### 3.9. Verilerin Toplanması

Araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algılarına göre hangi yönetici davranışlarının, yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışmaya neden olduğunu ölçebilmek için geliştirilen Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE)(Canbaz,2003) uygulanmıştır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgilerine yönelik sorulardan oluşan kişisel bilgi formu olup ikinci bölüm ise 40 yargıdan oluşan yönetici davranışlarından kaynaklanan çatışma nedenlerine ilişkin maddelerden oluşmaktadır.

Anketin çatışma nedenlerine ilişkin 40 maddesi bulunmaktadır. Bu maddelere yönelik öğretmen algılarına göre yöneticilerin çatışma neden olan davranışlarını belirlemek amacıyla Likert tipi ölçekle üçlü derecelendirme yapılmıştır. Bu derecelendirme seçenekleri tablo 3.1' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Anket maddelerinde yer alan üçlü derecelendirme seçenekleri**

<b>KATILMA DERECEŚİ</b>	
Katılıyorum	
Kararsızım	
Katılmıyorum	

Anketin güvenilirliğine ilişkin örneklem dışı bir gruba pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma uygulandıktan sonra tablo 3.2.' de yer alan güvenilirlik katsayıları bulunmuştur.

**Tablo 3.2. Geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayıları**

<b>KATILMA DERECEŚİ</b>	
<b>Denek Sayısı</b>	100
<b>Madde Sayısı</b>	40
<b>Güvenirlilik</b>	0,96

Araştırmacı, araştırma önerisini İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunmuş ve araştırmaya 01.01.2007 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/57 sayılı yazı ile destek sağlanmıştır.

Kullanılan veri toplama aracı Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE) (Canbaz,2003) , İSTANBUL ili Kartal ilçesinde ilköğretim okul öğretmenlerine araştırmacı tarafından ulaştırılmış, ölçek hakkında gerekli bilgiler ayrıntılı olarak verilerek uygulanmış ve ölçeğin güvenilirliği açısından öğretmen anketleri ayrı ayrı toplanmıştır. Belirtilen istek ve özene uymayan anketler, değerlendirme kapsamının dışında tutulmuştur.

Tablo 3.3.' de öğretmenlere uygulanan Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE)'nin geri dönüş ve değerlendirme oranlarına göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo 3.3. Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE) geri dönüş ve değerlendirme oranlarına göre dağılımları**

<b>Grup</b>	<b>Uygulanan Anket Sayısı</b>	<b>Geri Dönen Anket Sayısı</b>	<b>Geri Dönüş Oranı</b>
	f		%
<b>Öğretmen</b>	350	350	100

Anketlerin geçerlilik oranında %100 ün sağlanması yapılan her anket uygulamasında ayrıntılı bilgi ve konuyu üzerinde verilen emek ile ilgidir. Konuyu önemsemeyip cevaplamak istemeyen kişilere gereken ayrıntılı bilgiler verilerek doğru tespit yapmamızı sağlayacak tüm veriler alınmaya çalışılmıştır.

### **3.10. Öğretmen Ve Yöneticilere İlişkin Genel Bilgiler**

Bu kısımda araştırma kapsamına alınan ve anketi geçerli olan öğretmenlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo3.4.'de anket uygulanan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 3.4. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı**

<b>Öğretmen</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
	<b>Erkek</b>	121	34,6
	<b>Kadın</b>	229	65,4
	<b>TOPLAM</b>	350	100

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 65,4'ü bayan, %34,6'sını erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 3.5'de öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo 3.5. Öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı**

<b>Öğretmen Kıdem Durumu</b>	<b>Kıdem Durumu</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	<b>5 yıldan az</b>	41	11,7
	<b>5-10 yıl</b>	145	41,4
	<b>11-15 yıl</b>	44	12,6
	<b>16-20 yıl</b>	46	13,1
	<b>21 yıldan fazla</b>	74	21,1
	<b>TOPLAM</b>	350	100

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi, anketi cevaplandıran öğretmenlerin yüzde 11,7'si 5 yıldan az, yüzde 41,4'ü 5 ile 10 yıl arası, yüzde 12,6'sı 11 ile 15 yıl arası, yüzde 13,1'i 16 ile 20 yıl arası ve yüzde 21,1'i ise 21 yıldan fazla bir hizmet süresine sahiptir. Bir başka deyişle, genelinde araştırma kapsamı 5-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden oluşmasına rağmen, yüzde 21,1'lik bir oranda en yaşlı öğretmenler de bu araştırmanın kapsamındadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 5-10 yıl hizmet süreli öğretmenlerden olması mesleğin ilk yıllarında daha idealist olup çatışmaya neden olacak yönetici davranışlarına karşı daha duyarlı olabildiklerini, 21 yıldan daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin 2 nci sırada yer almasının yöneticilerle yaşanan çatışmalar konusunda en az 5-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler kadar duyarlı olduklarını gösterir niteliktedir.

Tablo 3.6'de öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo 3.5. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı**

	<b>Branş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Branş</b>	<b>Sınıf Öğretmeni</b>	155	44,3
	<b>Branş Öğretmeni</b>	195	55,7
	<b>TOPLAM</b>	350	100

Tablo 3.6 'da Ankete katılan erkek ve bayan oranlarına yakın bir dağılım söz konusu olup, Yüzde 44,3 ile sınıf öğretmenleri, Yüzde 55,7 ile branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Tablo 3.7'da öğretmenlerin okuttukları sınıflara göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo 3.7. Öğretmenlerin okuttukları sınıflara göre dağılımları**

	<b>Okutulan Sınıf</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Okutulan Sınıf</b>	<b>1 nci Kademe</b>	166	47,4
	<b>2 nci Kademe</b>	128	36,6
	<b>1 ve 2 nci Kademe</b>	56	16
	<b>TOPLAM</b>	350	100

Tablo 3.7'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 47,4'ü birinci kademe, % 36,6'sı ikinci kademe ve % 16'sı birinci ve ikinci kademede görev almaktadır.

Tablo 3.8'de öğretmenlerin yöneticilik yapıp yapmamalarına göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo 3.8. Öğretmenlerin yöneticilik yapıp yapmamalarına göre dağılımı**

<b>Yöneticilik Yapıp Yapmama</b>	<b>Yöneticilik Yapıp Yapmama</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	<b>Evet</b>	79	22,6
	<b>Hayır</b>	271	77,4
	<b>TOPLAM</b>	350	100

Tablo 3.8 de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin Yüzde 22,6'sı Yöneticilik yapmasına rağmen, Yüzde 77,4 'ü yöneticilik yapmamıştır.

### **3.11. Verilerin Çözümlemesi**

Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanteri (YÖEE)(Canbaz,2003)'nde verilerin çözümlenmesinde her bir madde için aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanarak, öğretmenlerin maddelere katılma dereceleri belirlenmiştir. Her bir maddeye verilen cevaplar 3'lü likert tipi ölçeklerde 1,00 ile 3,00 arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan aralıklar eşit aralıklı olduğu ve 3 sütun ve 2 aralıktan meydana geldiği için her bir aralığın değerini hesaplamak amacıyla seçeneklere ait sınırlar tablo 3.9.'de belirlenmiştir.

**Tablo 3.9. Yönetici-Öğretmen Etkileşimi Envanterinde maddelere katılma derecelerine ilişkin aralık değerlerinin sınırları**

<b>Katılma Derecesi</b>	<b>Sınırlar</b>	<b>Önem Derecesi</b>
<b>Katılmıyorum</b>	1,00 - 1,66	Önemsiz
<b>Kararsızım</b>	1,67 - 2,33	Kararsızım
<b>Katlıyorum</b>	2,34 - 3,00	Önemli

İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına katılma dereceleri ile cinsiyetleri ve branşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilik yapıp yapmadıkları değişkeni de yine aynı testle incelenmiştir. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasındaki fark için Anova testi uygulanmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerin, çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına katılma dereceleri ile kıdemlerine, okuttukları sınıfa göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

## Dördüncü Bölüm

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde "Öğretmen algılarına göre yöneticilerin çatışmaya neden olan davranışları" belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uygulanan anketin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların çizelgeleri bu bölümde yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemi

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmen algılarına göre, yöneticilerin çatışmaya neden olan davranışları nelerdir?" olarak belirlenmişti. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için öğretmenlerin anket maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, katılma dereceleri belirlenmiştir. Katılma dereceleri için sınırlar (1,00-1,66 arası "Katılmıyorum", 1,67-2,33 "Kararsızım" ve 2,34-3,00 arası "Katılıyorum") daha önce yöntem bölümünde verilmişti. Elde edilen bulgular tablo 4.1'de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çalışmaya neden olan davranışlarına katılma dereceleri ve katılma yüzdeleri**

Sorular	X	Ss	Katılma Dereceleri	Katılma Yüzdesi
19 Yöneticinin destekleyici ve özendirici olmak yerine dikte ettirici olması	2,81	0,53	Katılıyorum	88,5
7 Yöneticinin bir iletişimci olmaması	2,81	0,49	Katılıyorum	86,3
1 Yöneticinin karar verme ve planlama süreçlerine öğretmenleri dahil etmemesi	2,81	0,50	Katılıyorum	86,3
6 Yöneticinin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmaması.	2,81	0,50	Katılıyorum	86,3
38 Yöneticinin öğretmenlerin sosyal gereksinimlerini göz ardı etmesi.	2,80	0,52	Katılıyorum	86,0
15 Yöneticinin örgüt içi iletişimde sürekli yazılı iletişimi kullanması	2,79	0,49	Katılıyorum	84,1
3 Yöneticinin görüş alışverişi sağlamaması.	2,79	0,52	Katılıyorum	85,0
4 Yöneticinin danışmanlık sağlamaması	2,78	0,49	Katılıyorum	82,5
22 Yöneticinin öğretmenleri etkilemede sürekli otoritesini kullanması.	2,78	0,54	Katılıyorum	84,7



**Tablo 4.1.(Devam) Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çalışmaya neden olan davranışlarına katılma dereceleri ve katılma yüzdeleri**

Sorular	X	Ss	Katılma Dereceleri	Katılma Yüzdesi
14 Yöneticinin öğretmenlerden gelen mesajlara kapalı olması	2,77	0,54	Katılıyorum	83,8
9 Yöneticinin öğretmenlerle olan iletişimi göz ardı etmesi	2,76	0,56	Katılıyorum	83,8
2 Yöneticinin öğretmenlerin görüşlerini belirtmelerine fırsat vermemeleri	2,76	0,55	Katılıyorum	82,5
20 Yönetici ve öğretmenler arasında koordinasyon ve i birliinin olmaması.	2,76	0,59	Katılıyorum	84,7
33 Yöneticinin başarıyı ödüllendirmekten çok başarısızlığı cezalandırması.	2,76	0,57	Katılıyorum	83,8
35 Yöneticinin öğretmenlere görevleri dışında angarya işler vermesi.	2,76	0,58	Katılıyorum	84,1
10 Yöneticinin öğretmenlerin ihtiyacı olan bilgi alma ve bilgi vermeye duyarsız kalması	2,75	0,59	Katılıyorum	84,1
24 örgüt içi ilişkilerin güvenden çok güvensizliğe dayanması	2,75	0,56	Katılıyorum	82,8
18 Yöneticinin öğretmenin yeterliliğine, uzmanlığına Saygı duymaması	2,75	0,58	Katılıyorum	83,1
11 Yöneticinin öğretmenlerle resmi olması	2,73	0,59	Katılıyorum	81,8
30 Yöneticinin görevleri öğretmenler arasında eşit dağıtmaması	2,73	0,61	Katılıyorum	82,5
37 Yöneticinin emir ve isteklerinin açık ve net olmaması	2,73	0,63	Katılıyorum	83,4
28 Yöneticinin emirleri arasındaki tutarsızlık.	2,72	0,61	Katılıyorum	82,2
40 Okulda işin yapısının belirlenmemesi, programlamanın tam olmaması ve işlerdeki belirsizliğin fazlaşması.	2,72	0,62	Katılıyorum	82,5
16 Bilginin hiyerarşik düzeylerden geçişte değişikliğe uğrası ve yanlış yorumlanması	2,72	0,59	Katılıyorum	80,3
34 Yöneticinin öğretmenlere yetki verip sorumluluk vermemesi	2,72	0,59	Katılıyorum	80,6
32 Yöneticinin öğretmenleri değerlendirmede yanlı davranması	2,72	0,61	Katılıyorum	81,2
7 Yöneticinin sabırlı bir dinle içi olmaması	2,71	0,59	Katılıyorum	79,6
25 Yöneticinin verilen yetki ve bu yetkiyi kullanma konusunda yetersiz olması	2,71	0,64	Katılıyorum	81,8
31 Yöneticinin öğretmenleri sürekli ve yakın denetim altında tutması.	2,70	0,61	Katılıyorum	79,3
39 Görev dağılımındaki eşitsizlik.	2,70	0,63	Katılıyorum	80,3

**Tablo 4.1.(Devam) Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin çalışmaya neden olan davranışlarına katılma dereceleri ve katılma yüzdeleri**

Sorular	X	Ss	Katılma Dereceleri	Katılma Yüzdesi
13 Yöneticinin öğretmene eksik bilgi vermesi.	2,69	0,63	Katılıyorum	79,3
23 Yöneticinin informal liderliğe sahip olmaması	2,69	0,58	Katılıyorum	76,1
5 Yöneticinin öğretmenleri eğitimin amaçları ve planlama konusunda bilgilendirmemesi.	2,69	0,64	Katılıyorum	79,3
36 Yöneticinin politik görüş ve tutumlarını öğretmenlere yansıtması.	2,67	0,66	Katılıyorum	78,7
26 Yöneticinin mevzuata tam olarak hakim olmaması	2,65	0,68	Katılıyorum	78,3
29 Kişiler arası iletişimde duygusal davranışların ağır basması.	2,65	0,67	Katılıyorum	77,1
8 Yöneticinin emir ve isteklerini öğretmenlere zamanında ulaştırmaması	2,64	0,69	Katılıyorum	77,4
21 Yöneticinin öğretmenleri hiç denetlememesi	2,64	0,69	Katılıyorum	77,1
27 Yöneticinin görevlerini ihmal etmesi.	2,61	0,73	Katılıyorum	76,1
12 Yöneticinin öğretmenlerle senli benli olması	2,54	0,77	Katılıyorum	72,0

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün, ankette çatışma nedeni olarak verilen yönetici davranışlarının hepsine katıldıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile, ilköğretim okullarında bu yönetici davranışları çatışmaya neden olmaktadır.

Öğretmenlerin ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama puanına ve katılma yüzdesine (%88,5) " Yöneticinin destekleyici ve özendirici olmak yerine dikte ettirici olması " ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Demokratik bir eğitim örgütünde planlama ve karar verme süreçlerinden etkilenen öğretmenlerin bu süreçlere dahil edilmemelerinin, kendilerinin dışında alınan kararlara ve yapılan planlamaya uymalarından çok karşı çıktıkları başka bir deyişle çatışmayla sonuçlandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre en düşük aritmetik ortalama puanına ve katılma yüzdesine (%72,0) ise; "yöneticinin öğretmenle semi benli olması" ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticinin öğretmenlerle samimi bir hava içerisinde

olması öğretmenler açısından olumlu karşılanmakta ve çatışma sebebi olarak değerlendirilmemektedir.

Standart sapma puanları incelendiğinde de en yüksek standart sapma puanına yine "yöneticinin öğretmenlerle senli benli olması" ifadesinin sahip olması her ne kadar öğretmenler tarafından çatışma nedeni olarak değerlendirilse de bu maddeye belirtilen hususun bazı kişilere ve olaylara karşı farklı gözle bakabileceğine olan inançtan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yönetimde başarılı olamayan bir okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, okulunu etkili ve yeterli bir örgüt konumuna getiremediği gibi öğretmenleri ile çatışmaya girer.

Bir örgütte yönetim sürecinin başarılı olması, iletişimin etkililiğine bağlıdır. İletişim, okul yaşamının her boyutunda vardır. Bir okul ortamı düşünüldüğünde, okul müdürünün öğretmenlerle, öğretmenlerin birbirleriyle ve öğrencileriyle etkileşimi ve ilişkisi iletişikle olanaklıdır.

Okul yöneticilerinin sahip olması öngörülen yeterlik alanlarından biri, insanlar arası ilişkilerde, etkili iletişim becerilerine sahip olmasıdır. Bu iletişim yazılı ve sözlü iletişim olmak üzere iki boyutta gerçekleşir. Bunun yanında okul yaşamında sözsüz iletişim de önemli bir yer tutar. Bu sözsüz iletişim yöneticilerin sahip olması gereken liderlik ve yöneticilik vasıflarının kurumun amaçlarına paralellik ile düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma, aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, muhataba karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyen ve okuyanların ihtiyaçlarını dikkate alma göz önünde bulundurulması gereken hususlardır.

Yapılan bu araştırma neticesinde öğretmenlerin ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin iletişim becerisine yeterince sahip olmamalarından kaynaklanan davranışların çatışma nedeni olarak düşünüldüğü görülmektedir. Yöneticinin öğretmenlerle olan iletişimi göz ardı etmesi, örgüt içi iletişimde sürekli yazılı iletişimi kullanması, yöneticinin sabırlı bir dinleyici olmaması ve görüş alışverişinde bulunmaması, yöneticinin informal liderliğe sahip olmaması, öğretmenlerin ihtiyacı olan bilgi alma ve bilgi vermeye duyarsız kalması,

yöneticinin öğretmenlerle resmi olması ve hatta yöneticinin öğretmenlerle semi benli olması gibi yöneticinin iyi bir iletişimci olmamasının göstergesi olan davranışlar ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasında çatışma yaratmaktadır.

Örgütte gerçekleştirilen her etkinliğin başarılı olmasının önkoşulu olan karar verme ve planlama süreçlerine yöneticilerin öğretmenleri dahil etmemeleri, yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerini belirtmelerine fırsat vermemeleri ve yöneticinin öğretmenleri eğitimin amaçları ve planlama konusunda bilgilendirmemesi gibi yönetici davranışları okul ortamında öğretmenler tarafından çatışma nedeni olarak görülmektedir.

Yöneticinin öğretmene eksik bilgi vermesi, yönetici ve öğretmenler arasında koordinasyon ve işbirliğinin olmaması ve yöneticinin emirleri arasındaki tutarsızlık gibi okulun eşgüdümüne zarar veren yönetici davranışları da öğretmenlerle çatışmaya neden olmaktadır.

Yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplama, yetki ve sorumluluğu tanımlama gibi bir düzen oluşturma süreci olan örgütlemeye de yöneticinin verilen yetki ve bu yetkiyi kullanma konusunda yetersiz olması, mevzuata tam olarak hakim olmaması, öğretmenlere yetki verip sorumluluk vermemesi, öğretmenlere görevleri dışında angarya işler vermesi, görev dağılımındaki eşitsizlik ve okulda işin yapısının belirlenmemesi, programlamanın tam olmaması ve işlerdeki belirsizliğin fazlalaşması gibi yönetici davranışları ve bu davranışlardan kaynaklanan etkenler de öğretmenler tarafından çatışma nedeni olarak görülmektedir.

Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde geliştirilmesini sağlamak için iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetimsel bir sorumluluktur. Okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmek amacıyla yapılan denetimin yönetici tarafından hiç yapılmaması, ya da sürekli ve yakın denetim yapılması ve değerlendirmede yanlı davranılması öğretmenler açısından çatışma sebebi olarak görülmektedir.

Tüm bu yönetim süreçlerindeki olumsuz davranışların çatışma nedeni olmasının yanında amacı örgütün insan ilişkileri boyutunda da yöneticinin, öğretmenlerin sosyal

gereksinimlerini göz ardı etmesi, politik görüş ve tutumlarını öğretmenlere yansıtması, başarıyı ödüllendirmekten çok başarısızlığı cezalandırması, öğretmenleri etkilemede sürekli otoritesini kullanması, destekleyici ve özendirici olmak yerine dikte ettirici olması, öğretmenin yeterliliğine ve uzmanlığına saygı duymaması ve öğretmenlere danışmanlık sağlamaması gibi davranışları da öğretmenler tarafından çatışma nedeni olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemi

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenlerin yöneticilerin çatışmaya neden olan davranışlarına ilişkin algıları ile öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, branş ya da sınıf öğretmeni olmaları, okuttukları sınıf ve yöneticilik yapıp yapmamaları değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?" olarak belirlenmişti. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için t testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

##### 4.2.1. Cinsiyet değişkeni

**Tablo 4.2. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması**

Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Kadın	229	101,21	13,22	1,729	0,311*
Erkek	121	103,35	15,98		

\* $p > 0,05$  düzeyinde anlamsız

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına katılma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ( $p = 0,311$ ) bulunmamıştır. İlköğretim okullarında ankette belirtilen tüm yönetici davranışları, kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzer şekilde çatışma nedeni olarak algılanmaktadır.

#### 4.2.2. Kıdem değişkeni

**Tablo 4.3. Grupların dağılım analizi**

<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>X</b>
<b>5 Yıdan az</b>	41	111,022
<b>5-10 Yıl</b>	145	108,64
<b>11-15 Yıl</b>	44	109,68
<b>16-20 Yıl</b>	46	110,96
<b>21 yıldan Fazla</b>	74	105,83
<b>TOPLAM</b>	350	109,28

**Tablo 4.4. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasındaki fark (Anova)**

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	7375,28	12	274,30	1,183	0,365*
<b>Grup İçi</b>	62345,05	338	213,38		
<b>TOPLAM</b>	69720,33	35			

\*  $p > 0,05$  düzeyinde anlamsız

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılan ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ( $p = .365$ ) bulunmamıştır. Diğer bir deyişle, hizmet yılı ne olursa olsun, ilköğretimde çalışan öğretmenler ölçekte yer alan yönetici davranışlarının çatışmaya neden olduğu konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Bu durum, mesleğin ilk yıllarında olan öğretmenlerin, mesleğe yeni başlamanın heyecanı içersinde olmaları nedeniyle çatışma yaratan durumlara duyarlı oldukları, diğer

tarafından da yılların getirdiği deneyimle tecrübe kazanan öğretmenlerin de duyarlılıklarını kaybetmedikleri şeklinde açıklanabilir.

#### 4.2.3. Branş Değişkeni

**Tablo 4.5. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre karşılaştırılması**

Branş	N	X	Ss	t	p
Sınıf	155	108,28	17,51	-2,455	0,022*
Branş	195	121,35	12,32		

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılanan ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ( $p = 0,022$ ) bulunmuştur.

Bir başka ifade ile, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin, yönetici davranışlarının çatışma yarattığı konusunda farklı algılara sahip oldukları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, branş öğretmenlerinin ortalama değeri ( $X = 121,35$ ), sınıf öğretmenlerinin ortalama değerinden ( $X = 108,28$ ) büyüktür.

Eğitim alanında bazı branş öğretmenlerine (İngilizce, Matematik, Türkçe, Rehberlik vb.) olan talebin fazlalığı branş öğretmenlerinin konumlarını sınıf öğretmenlerine göre daha değerli kıldığı düşüncesi hakimdir.

Bu durum branş öğretmenlerinin kendi konumlarını sınıf öğretmenlerinin konumlarından daha önemli olarak algılamalarına ve konumlarına olan güvenlerinden dolayı ölçekte sözü edilen yönetici davranışlarına daha eleştirel bakmalarına neden olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4. Görev aldığı kademe değişkeni

**Tablo 4.6. Grupların Dağılım Analizi**

<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b>X</b>
I. Kademe	166	106,82
II. Kademe	56	110,25
I. ve II. Kademe	0	0
<b>TOPLAM</b>		109,28

**Tablo 4.7. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının görev aldıkları kademe değişkenine göre karşılaştırılması**

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	1454,78	8	738,4	3,560	0,038*
<b>Grup İçi</b>	65577,41	342	221,97		
<b>TOPLAM</b>	67032,20	350			

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılan ile görev aldıkları kademe değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ( $p=,038$ ) bulunmuştur. Diğer bir deyişle, çatışmaya neden olan yönetici davranışları her kademe öğretmeni tarafından farklı algılanmaktadır. Bu farkın hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmış olup, testin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.



**Tablo 4.8. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile görev aldıkları kademe değişkeni arasındaki fark (Tukey HSD testi)**

	<b>Grup 1</b> <b>X=106,8240</b>	<b>Grup 2</b> <b>X=110,2556</b>	<b>Grup 3</b> <b>X=112,4821</b>
<b>Grup 1</b> <b>X=106,8240</b>	X	Ort.Fark:-5,7592 P:0,049	FARK YOK
<b>Grup 2</b> <b>X=110,2556</b>	Ort.Fark:-5,7592 P:0,049	X	FARK YOK
<b>Grup 3</b> <b>X=112,4821</b>	FARK YOK	FARK YOK	X

Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, I. kademe öğretmenleri ile II. kademe öğretmenleri arasında anlamlı bir fark vardır.(Ort.Farkı=5.75, p=.049) I nci kademede görev alan öğretmenlerin II. kademe öğretmenlerine göre çatışmaya neden olan yönetici davranışları konusunda daha duyarlı oldukları söylenebilir. II. kademede görev alan öğretmenlerin branş öğretmeni oldukları ve branş öğretmenlerinin, yönetici davranışlarını sınıf öğretmenlerine göre daha fazla çatışma sebebi olarak gördükleri göz önünde (Bkz.Tablo 4.5) bulundurulduğunda bu sonuç şaşırtıcı değildir.

Ancak, yöneticilerin her kademedeki öğretmenlere farklı davrandıkları olasılığı da göz önünde tutulması gereken diğer bir önemli noktadır.

#### **4.2.5.Yöneticilik yapma değişkeni**

**Tablo 4.9. Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılarının yöneticilik yapma değişkenine göre karşılaştırılması**

<b>Yöneticilik Yapıp Yapmama</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Yöneticilik Yapan</b>	79	107,66	19,11	-1,012	0,323*
<b>Yöneticilik Yapmayan</b>	271	109,71	13,20		

\* $p > 0,05$  düzeyinde anlamsız

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile yöneticilik yapma değişkeni arasında anlamlı bir fark ( $p = 0,323$ ) bulunmamıştır.

Diğer bir deyişle, yöneticilik yapan öğretmenler, hiç yöneticilik yapmamış öğretmenlerle benzer şekilde, yöneticilerin davranışlarını çatışma sebebi olarak algılamaktadırlar.

Bu durum, geçmişte yöneticilik yapmalarına rağmen, şu an öğretmen konumunda olan bireylerin geçmiş deneyimlerinin yöneticinin davranışlarını çatışma nedeni olarak görmelerine engel olmadığı ve bu davranışları göz ardı etme eğiliminde olmadıkları şeklinde açıklanabilir.

## **Beşinci Bölüm**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çatışma, çalışma hayatımızın bir parçasıdır. Bu durumda farklı özelliklerdeki bireylerin oluşturduğu her örgütte bireylerarası çatışmaların yaşanması da doğal ve kaçınılmazdır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre bu durumda zararlı çatışmalardan korunmada önemli olan, yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışmaya, çatışmanın doğal olduğuna, ama iyi yönetilmesi gerektiğine inanarak yaklaşmalarıdır. Çünkü yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkı bulunur.

Aksine, her türlü çatışmayı başlangıçta ön yargı ile fonksiyonel olmayan bir çatışma olarak düşünmek, çatışmanın yaratacağı fırsatları dikkate almadan onu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olacaktır. Dolayısıyla yönetilemeyen çatışmalar, örgütü statik bir yapıya büründürüp sorunları arttıracaktır. Çatışmaların etkili yönetilebilmesi, bireylerin gelişimine ve değişimine yardımcı olabilmesi için; bireylerin çatışmanın varlığını kabul etmesi ve bakı açılarının olumlu ve eğitici yönde olmasını gerektirmektedir.

Her insanın farklı bir bakış açısı, yani farklı bir tutumu olabilir. Kalıtsal, çevresel ve eşitsel faktörler ve yaşam deneyimleri başta olmak üzere tutumu etkileyen çok değişik etkenler vardır. Her insanın yaşamında farklı etkenler bulunduğundan tutumlar arasında farklılıkların olması da son derece doğaldır. İnsanların benzer tutumlar içinde olması beklenemez, ancak, genel bir eğilim olarak tutum olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ana grupta ortaya çıkar.

Okulun eğitsel ve yönetsel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, sadece yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda yeterli olmaları yetmemekte, bunun yanında öğretmenlerin de yöneticilerle aralarında çıkan çatışmaları yönetebilme becerilerini kazanmış olmaları gerekir.

Bu bölümde, öncelikle araştırmaya konu olan ilköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin elde edilen bulgular ışığında varılan sonuçlar, daha sonra da konuya ilişkin önerilere yer verilecektir.

### **5.1.Sonuç**

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin YÖEE' ye verdikleri cevaplara göre ankette bulunan yönetici davranışlarını aritmetik ortalamalarına göre derecelendirerek tamamını çatışma nedeni olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algılan ile cinsiyet, mesleki kıdem ve yöneticilik yapıp yapmama değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin çatışmaya neden olan yönetici davranışlarına ilişkin algıları ile branş ve görev aldıkları kademe değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

### **5.2.Araştırma Sonucunda Araştırmaya ve Uygulamaya Yönelik Öneriler**

#### **5.2.Uygulamaya İlişkin Öneriler**

İlköğretim kurumlarında, öğretmenlerin çalıştıkları okulu ideal bir yer olarak görmelerini sağlamak için öğretmenlerin beklentileri bilinmeli ve bu beklentilere göre okul müdürleri öğretmenlerle olan ilişkilerini düzenlemelidir.

Çatışmanın algılanması ve yönetimi konusunda, müdür ve öğretmenler arasındaki anlayış farkını en aza indirmek için müdür ve öğretmenler sık sık bir araya gelerek aralarındaki iletişimi güçlendirmelidirler. Öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade etmelerini sağlayacak iletişim yolları kullanılmalıdır.

Yöneticiler, olabilecek çatışmaların engellenmesini sağlamak için ,müşterek kararların öğretmenlerin katılımıyla alındığı etkili bir içi iletişim sistemi kurmalıdır

Okullarda yaşanan çatışmaların çoğunlukla karar alma aşamasında gerçekleştiği göz önüne alınırsa, kararların alınımında objektifliği sağlamak için, karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmelidir. Aynı zamanda karmaşayı önlemek için öğretmenlerin görevleriyle ilgili belirsiz konularda kendileriyle ilgili karar verebilmeleri için onlara okul müdürleri tarafından inisiyatif verilmelidir.

Yönetici, örgütte oluşturulması gereken ortak amaç ve politika adına öğretmenlerin planlama ve karar verme süreçlerinde aktif olarak yer almalarını sağlamalıdır.

Okul müdürlerinin uzlaşmacı davranışlarını arttırmak ve öğretmenlerin stres düzeylerini azaltmak için okul müdürlerine çatışma yönetiminin özellikle tümleştirme boyutu ile ilgili seminerler düzenlenmelidir.

Yöneticiler, okulda olumsuz bir çatışma ortamı yaratmamak için bireylerin kişisel özelliklerine ve şahsiyetlerine gerekli özeni göstermelidir.

Yöneticiler, çatışmalara meydan vermemek için örgüt içerisinde işbölümünü açık bir şekilde belirlemeli ve bunu öğretmenlerin doğru bir şekilde algılamasını sağlamasını sağlayacak tedbirler almalıdır.

Yöneticiler, yönetimin her sürecinde ve öğretmenlerle olan ilişkilerinde öğretmenlerin farklı algılayacağı şekil ve tutumda çok şekilci ve bürokrasi ağırlıklı tutum ve davranışlardan kaçınmalıdır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin yaşanabilecek çatışmaları tanımlayabilmesi veya çözüm yolları önerebilmesi için gerek kendi branşlarında gerekse insan ilişkileri konusunda yüksek lisans ve doktora çalışmalarının yapılması sorunun anlaşılabilir ve çözülmesinde etken olacaktır.

Yöneticileri eğitim örgütlerinde karşılaşılan çatışma sorunları hakkında bilgilendirmek amacıyla üniversiteler yaptıkları araştırmalarla sürekli olarak okullarla iletişim içerisinde olmalıdırlar.

Geleceğin öğretmen ve yönetici adaylarına yönetim süreçlerinde olduğu kadar insan ilişkilerinde de başarılı olabilmeleri için Eğitim fakültelerinde gerekli olan dersler müfredat programlarına dahil edilmelidir.

Yönetici, çatışmanın örgüt ve birey yararına olacak şekilde çözülmesine ve yönetilmesine olanak sağlamalıdır.

### **5.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler**

Öğretmenlerin ve yöneticilerin, örgütsel ve bireysel beklentilerinin karşılanmamasının çatışma nedeni olacağı göz önüne alındığında, öğretmenlerin ve yöneticilerin beklentileri çatışma ile ilişkilendirilerek çatışma nedenleri ve çözüm önerileri araştırılabilir.

Okullarda yaşanan mevcut çatışmaları olumlu hale getirmek için öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışmanın yönetimine ve çözümüne ilişkin görüşlerini içeren kapsamlı ve Türkiye genelinde bir araştırmanın yapılması uygun görülmektedir.

Yönetici algılarına göre çatışmaya neden olan öğretmen davranışları bu araştırmanın diğer boyutunu ilgilendirmekte olup birbirlerini destekleyecek verilere sahip olduğundan ayrı ve yararlı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Devlet okullarında olduğu gibi özel okullarda da çatışmaya neden olan yönetici davranışlarını belirlemeyi ve devlet okullarıyla karşılaştırılması ve aynı çatışma konularının her iki okulu da etkileyip etkilemediğini kapsayan bir Türkiye genelinde araştırma yapılmasının sorunların doğru algılanması ve çözümlenmesinde kuvvetli bir etken olacağı değerlendirilmektedir.

Örgütlerde oluşan çatışmalar ve çatışma yönetimi konusunda etkili şekilde ilgilenmeye yönelik olarak bu konuda yeterli bilgi ve birikime sahip ekiplerin oluşturulmasının gerekliliği, uygulanabilirliği ve verimliliği bir başka araştırma konusu olarak önerilmektedir.

Yapılan bu araştırma ile yalnızca İstanbul Kartal ilçesinde mevcut ilköğretim yöneticilerinin çatışmaya neden olan davranışları incelenmiştir. Gerek bu konunun kendisi ve kapsam alanının, gerekse eğitim sisteminin diğer temel taşların ve sorunlar konusunda da bölgesel ve genel benzer araştırmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

ACHOKA J. , **Conflict Resolution: The Need For Virtuosity,Education**, Canada, Spring,Printemps, 1990

AÇIKALIN A. , **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayıncılık , Ankara, 1998

AKDAĞ Ö. , **Bankalarda Gruplar Arası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi** , Konya, S.Ü. ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1990

AYDIN M. , **Eğitim Yönetimi** , Ankara , Kadioğlu Matbaası, 1994

AYDIN M. , **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, 6. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi , Ankara, 2000

AYDIN M. , **Eğitim Yönetimi**, 5.Baskı,Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998

BALCI A. , **Örgütsel Gelişme**, Ankara , Pegem , 1995

BAŞARAN İ. E. , **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış** , İkinci Kez Yeniden Yazım, Gül Yayınevi , Ankara , 1998

BAŞARAN İ.E. , **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, No:139, Ankara , A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları , 1985

BURSALIOĞLU Z. , **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, No.9, Ankara , Pegem Yayınları, 1994

BAŞARAN İ. E. , **Örgütsel Davranış** , Ankara , Kadioğlu Matbaası , 1991



BAŞARAN İ.E. ,**Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış** , Ankara , Kadioğlu Matbaası , 1992

BAYRAK S. , **Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi** , Erzurum , A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yüksek Lisans Tezi , 1992

CANBAZ F. , **İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olan Yönetici Davranışları**, P.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yüksek Lisans Tezi , Denizli,2003

CAN H. , **Organizasyon Ve Yönetim** , Siyasal Kitabevi , Ankara , 2002

CALLAHAN E.R. , FLEENOR,C.P. , **Managing Human Relations, Concepts and Practices**, London , Merrill Publishing Company, 1988

DEMİR Ö. ve ACAR M. , **Sosyal Bilimler Sözlüğü** , Ankara , Ağaç Yayıncılık , 1992

DEMİRBOLAT A. , **İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri** , Ankara , H.Ü. , Sosyal Bilimler Enstitüsü , Doktora Tezi , 1997

EDELMANN J.R. , **Interpersonal Conflicts At Work**, Leicester , The British Psychological Society , 1993.

ELMA C, DEMİR K. , **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar** , Ankara , Anı Yayıncılık , 2000

ERÇETİN Ş. ,**Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler Ast - Üst İlişkileri** , Ankara , Şafak Matbaacılık , 1995

EREN E. , **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. , 2000

EREN E. , **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** , İstanbul , Beta Yayım , 2001

EREN E. , **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi** , Genişletilmiş 8. Baskı , Beta Basım Yayım Dağıtım A , İstanbul ,2004

ERTEKİN Y. , **Stres ve Yönetim** , TODAİE Yayınları , Ankara , 1993

ERDOĞAN İ. , **İşletmelerde Davranış** , İstanbul , İ.Ü. İşletme Fakültesi , 1997

ERDOĞAN İ. , **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği** , İstanbul , Sistem Yayıncılık , 2003

ERTÜRK M. , **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** , İstanbul , Beta Basım Yayın Dağıtım , 2000

GÜMÜŞELİ A.İ. , **İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri** , Doktora Tezi , Ankara , A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1993

GRAY J. L. , **Organizational Behaviour: Concepts and Applications** , ( Charles E Merrill pub, 1984)

HAMMACK G.T. , **The efficacy of three conflict management training approaches on the effective resolution of intragroup conflict** , Unpublished MS Theses. Christopher Newport University. The Graduate Faculty ,1999

HAMPTON D., **Contemporary Management**, New York: Mc Graw Hill Publishing Company,1981.

HAMPTON D. R., SUMMER C. E., WEBBER R. A. , **Organizational Behavior and The Practice of Management** , Scott, Foresman and Company, Glenview, İllinois, 1973

İPEK C. , **Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları** , Anı Yayıncılık. Ankara.,2000

JOHNSON D. and JOHNSON, **Joining Together - Group Theory and Group Skills**.  
London : A Paramount Communications Company ,1994

KARİP E. , **Çatışma Yönetimi** , Ankara , Pegem Yayıncılık , 1999

KARİP E. , **Çatışma Yönetimi** , Ankara , Pegem Yayınları , 2000

KARİP E. , **Çatışma Yönetimi** , Geliştirilmiş 3. Baskı , Pegem Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.,  
Ankara , 2003

KILIÇ T. , "**Çatışma Yönetimi**" TÛSSİDE Yönetici Eğitimi , M.E.B. Eğitim Araştırma  
ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ( 28 Mart-1 Nisan 1994) Gebze- Kocaeli

KIRKWOOD A. , **The Role of the Principal as a Manager of Conflict Resolution to  
The Educational Resources** , Information Center , 1990

KARGILI İ. H. , **M.E.B. Merkez Örgütündeki Yönetici ve Uzmanların Görevlerine  
İlişkin Sorunları** , Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , 1992

KORKMAZ M. , **Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri** , Ankara , G.Ü. Sosyal Bilimler  
Enstitüsü , Doktora Tezi , 1994

KOÇEL T. , **İşletme Yöneticiliği**. Beta Basım A. , 8.Baskı , İstanbul , 2001

ÖZBAŞAR Ş, " **Güç Kaynakları ve Anlaşmazlık Çözme Yöntemleri Arasındaki  
İlişkiler Üzerine Bir Tartışma**", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon  
Enstitüsü Dergisi , Yıl: 1 , Sayı: 2

PONDY R., Louis R. , "**Örgütsel uyumsuzluk:Kavramlar ve Modeller**",  
(Çev.B.M.Özgüven,B.İ.T.İ.A.Dergisi,Cilt 2,No:1 Temmuz-1973,s.362)

RAHİM M.A., **Managing Conflict in Organizations**, Praeger, Westport, Connecticut, 1992.

ROBBİNS S.P. , **"Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms**. California Management Review. Vol. 21, Iss. 2, 67 , Berkeley , 1978 ,  
<http://proquest.umi.com/pqdlink?did=1025824&sid=8&Fmt=2&clientId=13708&RQT=309&VName=PQD>. 13.06.2005.

SARPKAYA R. , **Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay** , Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 31. Sayı , 2002

SOLMUŞ T. , **Örgütlerde Kişilerarası–Gruplararası Çatışmalar Ve Çatışma Yönetimi** ,Türk Psikoloji Bülteni , Sayı:20 , 2001

SAĞLAM M., **Örgütsel Değişme**, Ankara: TODAİE Yayınları No:185,1979.

ŞİMŞEK, M.Ş. , AKGEMCİ T. ve ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış** , Geliştirilmiş 2. Baskı , Nobel Yayın Dağıtım , Ankara , 2001

TAYMAZ H., **Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler** , No:113 , Ankara , A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları , 1982

TENGİLİMOĞLU D. , **Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri** , **TODAİE Dergisi** , Cilt 24 , Sayı 2 , Ankara , DİE Matbaası , 1991

YAĞCIOĞLU B.D. , **Örgütlerde Çatışma Düzeyleri Ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri** ,E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü , Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi , İzmir , 1997

YEŞİLYURT N. , **Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması** ,İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , İstanbul , 1991

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 57  
Konu : Anket (Demet ER)

11 /01/2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.  
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 18.12.2006 tarih ve 6894 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Demet ER'in "**İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olan Yönetici Davranışları**" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekli onaylı EK-3/1,3/2,3/3'de bulunan onaylı mühürlü anketi EK-3/4'de adı geçen ilimiz ilköğretim okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER  
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (b) yazı ve ekleri

OLUR  
11./01/2007

Hikmet DİNÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82  
**E-Mail:** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) **Web:** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

# YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN ETKİLEŞİMİ

## GENEL AÇIKLAMA

Sayın Öğretmen

Bu ankette sizlerden bir ilköğretim okulunda hangi yönetici davranışlarının çatışmaya sebep olduğunu belirlemek amacıyla görüşünüzü belirtmeniz istenmiştir.

Burada çatışma sözcüğü "örgütte iki veya daha fazla kişi ve grup arasında, çeşitli örgütsel nedenlerden doğan anlamazlıklar ve karşı oluşlar" anlamında kullanılmıştır.

Ankette elde edilen bilgiler araştırma amacı dışında başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketlere ad, soyadı ve okul adı yazılmaması rica olunur.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Demet ER  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## KİMLİK BİLGİLERİ

Lütfen aşağıdaki maddelerde durumunuza uygun seçenekleri işaretleyiniz

I. Cinsiyet

1. ( ) Kadın
2. ( ) Erkek

2. Mesleki Kıdeminiz

1. ( ) 5 yıldan az
2. ( ) 5-10 yıl
3. ( ) 11-15 yıl
4. ( ) 16-20 yıl
5. ( ) 21 yıldan fazla

3. Branşınız:

1. ( ) Sınıf Öğretmenliği
2. ( ) Branş Öğretmenliği

4- Okuttuğunuz Sınıf:

1. ( ) I. Kademe
2. ( ) II. Kademe
3. ( ) I. ve II. Kademe

5. Yöneticilik yaptınız mı?:

1. ( ) Evet
2. ( ) Hayır

## YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN ETKİLEŞİMİ

Aşağıda çatışma sebebi olarak verilen muhtemel durumlara katılıp katılmadığınızı sağdaki sütundaki ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım
1-Yöneticinin karar verme ve planlama süreçlerine öğretmenleri dahil etmemesi			
2-Yöneticinin öğretmenlerin görüşlerini belirtmelerine fırsat vermemeleri			
3-Yöneticinin görüş alışverişi sağlamaması.			
4-Yöneticinin danışmanlık sağlamaması			
5-Yöneticinin öğretmenleri eğitimin amaçları ve planlama konusunda bilgilendirmemesi			
6-Yöneticinin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmaması.			
7-Yöneticinin sabırlı bir dinleyici olmaması			
8-Yöneticinin emir ve isteklerini öğretmenlere zamanında ulaştırmaması			
9-Yöneticinin öğretmenlerle olan iletişimi göz ardı etmesi			
10-Yöneticinin öğretmenlerin ihtiyacı olan bilgi alma ve bilgi vermeye duyarsız kalması			
11-Yöneticinin öğretmenlerle resmi olması.			
12-Yöneticinin öğretmenlerle senli benli olması			
13-Yöneticinin öğretmene eksik bilgi vermesi.			
14-Yöneticinin öğretmenlerden gelen mesajlara kapalı olması.			
15-Yöneticinin örgüt içi iletişimde sürekli yazılı iletişimi kullanması			
16-Bilginin hiyerarşik düzeylerden geçişte değişikliğe uğraması ve yanlış yorumlanması.			
17-Yöneticinin iyi bir iletişimci olmaması.			
18-Yöneticinin öğretmenin yeterliliğine, uzmanlığına saygı duymaması			
19-Yöneticinin destekleyici ve özendirici olmak yerine dikte ettirici olması			
20-Yönetici ve öğretmenler arasında koordinasyon ve işbirliğinin olmaması			
21-Yöneticinin öğretmenleri hiç denetlememesi			
22-Yöneticinin öğretmenleri etkilemede sürekli otoritesini kullanması.			



23-Yöneticinin informal liderliğe sahip olmaması			
24- Örgüt içi ilişkilerin güvenden çok güvensizliğe dayanması.			
25-Yöneticinin verilen yetki ve bu yetkiyi kullanma konusunda yetersiz olması			
26- Yöneticinin mevzuata tam olarak hakim olmaması			
27-Yöneticinin görevlerini ihmal etmesi.			
28-Yöneticinin emirleri arasındaki tutarsızlık.			
29.Kişiler arası iletişimde duygusal davranışların ağır basması.			
30.Yöneticinin görevleri öğretmenler arasında eşit dağıtmaması			
31.Yöneticinin öğretmenleri sürekli ve yakın denetim altında tutması.			
32.Yöneticinin öğretmenleri değerlendirmede yanlı davranması			
33.Yöneticinin başarıyı ödüllendirmekten çok başarısızlığı cezalandırması.			
34.Yöneticinin öğretmenlere yetki verip sorumluluk vermemesi			
35. Yöneticinin öğretmenlere görevleri dışında angarya işler vermesi.			
36.Yöneticinin politik görüş ve tutumlarını öğretmenlere yansıtması.			
37.Yöneticinin emir ve isteklerinin açık ve net olmaması.			
38.Yöneticinin öğretmenlerin sosyal gereksinimlerini göz ardı etmesi.			
39.Görev dağılımındaki eşitsizlik.			
40.Okulda işin yapısının belirlenmemesi, programlamanın tam olmaması ve işlerdeki belirsizliğin fazlaşması			