ISSN: 2149-0848

INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Ersin Eren AKGÖZ¹, Necati CEMALOĞLU²

ORTAOKULLARDA ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Kabul Tarihi: 27.01.2020 Yayın Tarihi: 31.03.2020

Künye (APA): Akgöz, E. E. & Cemaloğlu, N. (2020). Ortaokullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *The Journal of International Education Science*, 22 (7), 60-84. DOI:

ÖZ

Sosyal yaşamın hemen hemen her alanında anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve zıtlıkların yaşanması doğal görülmektedir. Çatışma kavramı genel olarak; bireylerin veya grupların çeşitli nedenlerle kendi içlerinde veya aralarındaki anlaşmazlık, zıtlık veya uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Okullar, sosyal yaşamın küçük bir örneği olarak insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı bir örgüttür. Buna bağlı olarak çatışmaların yaşanması da kaçınılmazdır.

Bu araştırmanın amacı, okullarda çatışma nedenlerini ortaya koymak, yönetici ve öğretmen açısından çatışmaların nasıl çözüldüğünü saptamaktır. Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma grubunu Ankara ili Çankaya ilçesi kamu ortaokullarındaki yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri, görüşme yoluyla alınmıştır. Yöneticilere ve öğretmenlere açık uçlu sorular sorulmuş ve cevaplar niteliksel analiz teknikleriyle çözümlenmiştir. Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri üç başlıkta toplanmıştır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve yönetsel çatışma nedenleridir. Çatışmaların çözümü konusunda bireysel, örgütsel ve yönetsel çatışmalara yönelik çözüm stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. En sık kullanılan çatışma çözüm yöntemleri, uzlaşma, ikna, kaçınma, görmezden gelme, bürokratik yapının değiştirilmesi, baskı, çatışmalara kayıtsız kalma olarak sıralanabilir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma nedenleri, çatışma çözme

¹ Öğretmen, MEB, ermat83@gmail.com

² Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ABD, necem@gazi.edu.tr

VIEWS OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS ON CONFLICT CAUSES AND RESOLUTION IN SECONDARY SCHOOLS

ABSTRACT

Disputes, conflicts and contradictions are natural in almost all areas of social life. The concept of conflict in general; it can be defined as disagreement, contradiction or incompatibility between individuals or groups within themselves or between them for various reasons. Schools, as a small example of social life, is an organization where human relations are intense. Consequently, conflicts are inevitable.

The aim of this research is to reveal the causes of conflict in schools and to determine how the conflicts are resolved in terms of teachers and administrators. Descriptive scanning method was used in the study. The research group consists of administrators and teachers in public secondary schools in Çankaya district of Ankara. The opinions of school administrators and teachers were obtained through interviews. Administrators and teachers were asked open-ended questions and the answers were analyzed by qualitative analysis techniques. The causes of the conflicts in schools are categorized under three headings. These; individual, organizational and managerial conflicts. In order to solve conflicts, individual, organizational and managerial conflict resolution strategies are tried to be determined. The most commonly used conflict resolution methods are reconciliation, persuasion, avoidance, ignoring, changing the bureaucratic structure, oppression, indifference to conflicts.

Key Words: Conflict, conflict causes, conflict resolution

GİRİŞ

Sosyal yaşamın tüm alanlarında farklılıklar, anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve bunlara bağlı olarak çatışmalar yaşanabilmektedir. Çatışmalar toplumsal yapının bir parçasıdır. Toplumun bir aynası olarak okullarda da çatışmalar yaşanması doğal bir süreç olarak nitelendirilebilir. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması örgütler için önemli görülmektedir. Çatışmanın yönetimi, çatışma sonucunu doğrudan etkilemektedir. Klasik örgüt kuramlarında, çatışma, örgüt açısından olmaması gereken sosyal bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Genel olarak, çatışma sonucu kötü ve yıkıcı bir unsur olarak nitelendirilir (Engin, 2010). Özmen ve Aküzüm'e (2010) göre; çağdaş örgüt kuramlarında, çatışmaların varlığı örgütün dinamikliğinin bir belirtisi olarak görülmektedir. Bunun yanında çatışma iyi yönetildiğinde, örgütsel gelişme ve etkililiği artıracığı yönünde bir ön görüşü bulunmaktadır. Bireyler arası çatışmaların, formal ve informal yaşam içerisinde bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunduğu sürece gerçekleşmesi olağandır. Çatışmaların olmamasını beklemek ya da olmaması için çaba sarf etmek gereksiz bir inanış ve çaba olacaktır ki aksine, çatışmaların olması durumunda, çatışmaların çözümü için makul çözüm yolları aramak daha akıllıca bir çaba olacaktır (Türnüklü, 2005). Çatışma sosyal hayatın bir parçasıdır. Bireysel ve kültürel değerlerde, yaşantılarda, inanç sistemlerinde ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur (Karip, 2000). Bu nedenle, hemen her örgüt içerisinde farklı zamanlarda ve farklı nedenlerden dolayı çatışmaların oluşabileceğini belirtmek mümkündür. Çatışmaların olmadığı örgütlerde, farklı düşüncelerin olmadığı veya çalışanlar arasında iletişimin olmadığı söylenebilir. Sağlıklı bir örgüt işleyişi içerisinde çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmaması örgütün gelişimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü örgüt içerisinde yaratıcı düşünceler farklı düşüncelerin varlığı ile sağlanabilmektedir. Çatışma süreci ve yönetimi tüm örgütler için önemli olmakla birlikte eğitim örgütleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü sosyal yaşam içerisinde büyük bir önemi

olan eğitim örgütleri, hem bireysel hem de sosyal açıdan sosyal sistem içindeki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedirler (Nural, Ada ve Çolak, 2012).

Eğitim sisteminin temelini oluşturan okulların içerisindeki yönetim ve sistemin işleyişini sağlayan okul yöneticileri, okul ortamında gelişen tüm olgu ve olayların örgütlenmesini ve eş güdümlenmesini sağlamaktadırlar. Bu örgütlenme ve eş güdümlenme esnasında okul yöneticileri, okulda bulunan öğretmenler, memurlar, öğrenciler, okul aile birliği üyeleri, veliler ve daha pek çok kişiyle çatışmalar yaşamaktadırlar. Okul yöneticileri yaşanan çatışmalarda, çatışma unsurlarını iyi analiz ederek çözüm odaklı düşünerek okul çıkarları doğrultusunda çatışmaları çözüme ulaştırabilecek özelliklere sahip olabilmelidirler. Bu özellikler de okul yöneticilerinin liderlik vasıfları arasında görülmektedir. Lider olarak okul yöneticisi, okuldaki çatışmaları, okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilen ve personelin okul amaçlarından kopmasını engelleyebilen kişi olmalıdır (Doğan, 2012). Okullarda çatışmaların yaşanması ve iyi yönetilmemesi sonucunda tüm paydaşların olumsuz yönde etkilenebilecekleri gözlemlenmektedir. Topluma nitelikli insan kazandırma gayesi taşıyan eğitim kurumlarında çatışmaların iyi yönetilmemesi sonucu, olumsuz etkiler nedeniyle toplum geleceğinin etkilenmesi olası görülebilir. Bununla birlikte, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılamayacağı gerçeği göz ardı edilmeden, iyi yönetildiğinde kuruma önemli katkılar sağlayabileceğini bilmek de büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle örgütlerde çatışma, çatışmanın diğer kavramlarla ilişkisi, çatışmanın örgütlerdeki yeri ile ilgili yaklaşımlar, örgütlerde çatışma nedenleri, örgütlerde çatışma türleri, çatışma süreci ve yönetimi, çatışmanın sonuçları incelenecektir. Bununla birlikte, okullarda çatışma nedenlerine ve çözümüne yönelik bir araştırma yapılarak, değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın problemi oluşturulmuştur. Araştırmanın problemini, Ankara ili, Çankaya ilçesindeki kamu ortaokullarında karşılaşılan çatışmaların nedenleri ve çözümü oluşturmaktadır.

Amaç

Araştırmanın genel amacı; Çankaya ilçesi kamu ortaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, Ankara ili Çankaya ilçesi kamu ortaokullarında yaşanan çatışmaların nedenlerini ve çözüm yollarını saptamaktır. Bu amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Ortaokul yönetici ve öğretmenlerine göre;

1. Ortaokullarda yaşanan çatışmaların bireysel nedenleri nelerdir?
2. Ortaokullarda yaşanan çatışmaların örgütsel nedenleri nelerdir?
3. Ortaokullarda yaşanan çatışmaların yönetsel nedenleri nelerdir?
4. İlk üç soruya verilen yönetici ve öğretmen yanıtları arasında cinsiyete, yaşa, hizmet yılına, öğrenim durumuna ve unvana göre anlamlı farklılıklar var mıdır?
5. Bireysel, örgütsel ve yönetsel çatışmalar nasıl çözümlenmektedir?

Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi

Çatışma, örgütlerde yaşanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde çatışma kavramı üzerine sosyal bilimlerde birçok çalışma yapılmış ve bunların sonucunda farklı yazarlar tarafından çatışmanın tanımı yapılmıştır.

Örgütlerde çatışma ve yönetimi, örgütün tüm üyelerini ilgilendiren bir süreçtir. Bu bağlamda, örgütler yaşamlarını sürdürürken ve faaliyetlerini devam ettirirken, ortaya çıkan çatışmalarla yüzleşerek, başa çıkmak zorundadırlar. Örgütlerde çatışma, kaçınılmaz olarak görülmemekte ve iyi yönetilmesi gereken bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerde Çatışma Kavramı

Çatışmanın sözlük anlamı uyuşmazlık, zıtlasma ve savaş olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak çatışma, rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadeledir (Güzel, 2010). Çatışma genel manada, insanın yapısında bulunan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan özelliklerin kişilerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının sonucudur (Özkalp ve Kirel, 2011). Çatışmanın temel unsurları, anlaşmazlık, zıtlasma, birbirine ters düşme ve uyumsuzluktur. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi menfaatlerini gerçekleştirmek veya görüşlerini hâkim kılmak isterler (Koçel, 2001). Çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren ve müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavgadır (Balcı, 2010). Çatışma, örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi ya da gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002).

Görüldüğü gibi, çatışma ile ilgili tanımların çoğu, çatışmanın olumsuz tarafına vurgu yapmaktadır. Örgütler için istenilmeyen bir durum olarak tasvir edilmektedir. Bu görüşler doğru olmakla birlikte; bazı tür çatışmalar belirli koşullar altında örgütler için istenilen hatta aranan bir durum olarak da görülebilmektedir (Kılınç, 1985).

Bireyler, kendi amaçlarına ulaşmak için başka bireylerin amaçlarını görmezden gelerek karşı tarafla tartışma veya kavga içerisine girerler. Bu durum da çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz kılar. Grup içerisinde en az iki kişinin var olan kaynakları paylaşırken ortak bir yol bulamaması, bireylerin değişik nedenlerden kaynaklanan düşünce yapılarının farklılığı çatışma yaratabilir.

Yukarıdaki farklı tanımlardan yola çıkarak çatışma tanımı yapılacak olursa, örgütlerde kişiler veya gruplar arasında yaşanan, belirli nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, rekabet, tartışma veya kavga olarak tanımlanabilir.

Çatışmanın Örgütlerdeki Yeri ile ilgili Kuramlar

Çatışma kavramı, süreç içerisinde çeşitli yönetim kuramlarında ele alınmış ve farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Bazı yönetim kuramlarında çatışma, istenmeyen, olumsuz ve örgüte zarar verici bir etken olarak ele alınırken, bazı yönetim kuramlarında ise, örgüt için kaçınılmaz ve doğal bir sonuç olarak ele alınmıştır. Bir diğer kuramda ise, örgüt için gerekli ve olumlu bir güç olarak işlenmiştir (Çimensel, 1999).

Klasik Örgüt Kuramı. Taylor, Fayol, Gulick ve Weber klasik örgüt kuramı teorisyenleridir. Klasik örgüt kuramlarında çatışma, örgütün amaçlarını ve faaliyetlerini zedeleyici olarak nitelendirilmiştir (Başak, 2010). Klasik kuramlarda yöneticilerin görevi, çatışmayı hemen ortadan kaldırmak olmalıdır. Çünkü çatışma, örgütün verimliliğini düşüren bir etmen olarak görülmektedir (Şen, 2012).

Çatışmaların olumsuz olduğu görüşü, çatışmayı ortaya çıkaran bireylerin davranışlarını inceleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çatışmaların tümünden kaçınılması gerektiğinden,

çatışmanın nedenlerini saptamak, grup ve örgüt performansını yükseltmek için çatışma yaratıcılarını ortadan kaldırmak gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Klasik örgüt kuramlarında çatışma örgüt için istenmeyen bir durum olarak ifade edilmiş ve örgüt faaliyetlerini olumsuz etkileyen bir etmen olarak nitelendirilmiştir.

Davranışçı Örgüt Kuramı. Davranışçı örgüt kuramlarının öncülerinden olan Mary Parker Follet, Hugo Munsterberg, Elton Mayo gibi teorisyenler, örgütlerde çatışmayı kabul etmişlerdir. Davranışsal örgüt kuramlarında, çatışma sebebi genel olarak, birey ve gruplar arası farklılıklar olarak görülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bu kuram teorisyenleri, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının iyi yönetildiğinde toplumsal amaçları sağlamaya katkıda bulunabileceğine inanır. Örgütte çatışma olgusu, klasik örgüt kuramlarının aksine örgütsel yaklaşımın bir parçası olarak kabul edilir ve örgütlerde kaçınılmaz olarak düşünülür. Hatta çatışmadan faydalanarak, örgütün performansının artırılacağı görüşü vardır. Bütün çatışmalar kötü değildir, iyi yönetilirse, çatışma rekabete dönüştürülerek örgütsel çıkarlar sağlanabilir. Bunu sağlayacak olan da örgüt yöneticileridir (Güzel, 2010).

Etkileşimci Kuram ve Çatışma. Bu kuram teorisyenlerine göre, çatışma gereklidir hatta teşvik edilmelidir (Güzel, 2010). Uyum içerisinde, sakin ve işbirliği içerisinde olan gruplar değişime kayıtsız kalabileceğinden çatışma, teşvik edilebilir (Engin, 2010). Çatışmaların azlığı örgütlerde durağanlığa ve verimsizliğe yol açabilir (Güzel, 2010). Modern örgüt kuramlarında, örgütlerdeki iş verimliliğinin etkinliği için, belirli düzeylerde ve aşırı olmamak kaydıyla, gerilim ve çatışma ortamının varlığı şarttır. Bu tür çatışmalar, örgütteki çalışanların motivasyonlarını artırabilir (Başak, 2010). Farklı görüşler ve doğru sonuçlar fikirlerin çatışmasından doğar. Genel olarak olayları, durumları değerlendirdiğimizde insan olan her yerde çatışmanın da var olacağı yadsınmaz.

Çatışmanın Örgütlerdeki Yeri ile ilgili Kuramların Karşılaştırılması

Çatışmanın örgüt kuramlarındaki yeri üç başlıkta incelenmiş olup, karşılaştırılması yapılırken Klasik ve Davranışçı Kuramlar; Geleneksel Kuramlar ve Etkileşimci Kuram ise, Modern Kuramlar olarak iki başlıkta incelenmiştir. Geleneksel kuramlar (Klasik ve Davranışçı Kuramlar) ile modern kuramlar (Etkileşimci Kuram) aşağıda Tablo 1’de karşılaştırılmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Kuramlar

Geleneksel Kuramlar (Klasik ve Davranışçı Kuramlar)	Modern Kuramlar (Etkileşim Kuramı)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Çatışmadan kaçınılabilir. 2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. 3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller. 4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. 5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çatışma kaçınılmazdır. 2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır 3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir. 4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.

5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: (Robbins, 1998; akt, Başak, 2010).

Tablodan da görüldüğü gibi, geleneksel kuramlar ile modern kuramlar, çatışma olgusunu farklı bakış açılarıyla değerlendirmişlerdir. Geleneksel kuramlar, çatışmayı olumsuz, kaçınılması gereken bir olgu olarak nitelendirirken, modern kuramlar, çatışmanın gerekli olduğunu belirtmişler ve çatışmayı örgütsel verimliliği artırmada kullanılabilecek bir araç olarak nitelendirmişlerdir.

Örgütlerde Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışma nedenleri, bireysel, örgütsel ve işle ilgili nedenler olarak sınıflandırılabilir (Engin, 2010).

Bireysel Nedenler. Her insan, belirli toplumlarda ortak bir yaşam alanını paylaşırlar dahi; her bireyin doğumdan itibaren geliştirdikleri kendi şahıslarına özgü nitelikleri vardır (Eren, 2001). Bunlar zamanla toplumsal değişim ve etkileşimle şekillenmeye başlar. Ortaya çıkan bu farklılıklar, bazen yaşadığımız toplumla, bazen çalıştığımız alanlarda hatta bazen aile içerisinde çatışma oluşmasına neden olabilir (Koçel, 2001). Kişiler, bireysel nedenlerle kendi içlerinde dahi çatışma içerisine girebilmektedir. Bu açıdan düşünülürse; çatışmada bireysel nedenlerin büyük bir orana sahip olduğu söylenebilir (Uçar, 2007).

Örgütsel çatışmaların ana unsurlarının başında bireyler gelmektedir. Bireylerin kendi içlerinde çatışma yaşamasıyla birlikte, karşılıklı etkileşimden dolayı grup veya örgüt içerisinde zamanla çatışmalar yaşanabilmektedir. Bireylerin kişilik, statü, amaç, algılama ve çıkar farklılıkları çatışma nedenleri olabilmektedir (Şamdan, 2008).

Kişilik Farklılıkları. Bireylerin despotluk, saldırganlık, içe-dışa dönüklük gibi özellikleri çatışmaların ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Güzel, 2010). Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, bu nedenle de olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşmaları ve olayları değerlendirmeleri çatışma nedenleridir (Koçel, 2001). Örgütlerde çalışanlar değişik çevrelerden geldiklerinden dolayı farklı özellikler taşırlar. Bu nedenle de kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanması, örgütler için kaçınılmaz görülebilir.

Statü Farklılıkları. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu, kadro bakımından bağlı olduğu durum, pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde; diğer insanlar tarafından önemli bulunan bir gruba dâhil olma, kişiye statü ve ün sağlamaktadır. Bireyler; örgütlerdeki statülerine göre, kendilerini diğer bireylerden farklı bir yerde görebilmekte ve bunun sonucunda iletişim güçlükleri yaşanarak, çatışmalar olabilmektedir. Ayrıca ödüller, göreve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı problemler de statü çatışmalarını oluşturabilir (Şen, 2012). İnsanlar yapısı gereği, bulundukları konumlarda yetinemeyerek; yükselme ve daha iyi statülere kavuşmak isterler. Bazen bulundukları statünün de etkisiyle bazı insani özellikleri unutup yok sayarak baskıcı tutumlar sergileyebilirler. Bu otoriter tutum çoğu zaman olumsuz sonuçlar doğurarak yönetenler ve yönetilenler arasında çatışmaya dönüşebilir (Koçak, 2012).

Amaç Farklılıkları. Örgütlerde yönetim faaliyetleri amaçlara yönelik olarak yürütülmektedir. Yönetim kademesinde bulunan bireylerin de amaçları bulunmaktadır. Örgütün

amaçlarını gerçekleştirirken, bireylerin amaçları farklılıklar gösterebilir. Bu tür durumlarda çatışma yaşanması kaçınılmaz bir durumdur (Engin, 2010). Her birey çeşitli tutum, amaç, değer ve hedeflere sahiptir. Örgüt çalışanlarının sahip oldukları amaç ve değerler, örgüt amaç ve değerleriyle uyuşmadığında çatışmaların çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirirken engellerle karşılaştıklarında, çatışmayla karşı karşıya kalırlar. Bazen de bireylerin amaçları, örgütteki çeşitli grupların amaçlarıyla örtüşmeyebilir. Bu durumda da çatışma yaşanması olasıdır (Koçel, 2001). Örgüt içerisinde bireylerin sahip oldukları amaçlar, farklılıklar gösterebilmektedir. Böyle durumlarda çatışmalar yaşanması doğal bir süreç olarak görülebilmektedir. Örgütlerde, açık amaçlar ve hedefler, çatışmaların azalmasında etkili olabilmektedir.

Algılama Farklılıkları. Koçel' e (2001) göre, örgütlerde kişilerin veya grupların örgütsel olayları, konuları, sorunları ve işleyişi farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratabilir. Algılama; dış dünyanın yorumlanması ve davranışlara yansıtılması olarak tanımlanmaktadır. Böylece, algılama ile davranış arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Çeşitli sebeplerle oluşan algı farklılıkları, kişi veya grupları karşı karşıya getirebilmektedir. Örgütlerde, uzmanlaşma arttıkça, her bireyin ya da grubun, kendi amaçlarına daha fazla yöneldiği gözlemlenmektedir. Böylece her birey ya da grup, örgütün başarısını, kendi amaçlarına ulaşma derecesiyle değerlendirmekte ve böylece farklı algılar oluşmaktadır (Eren, 2001). Algılamadaki farklılıklar, bilgi edinme ve gönderme, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman ufkundaki farklılıklar, bölüm ve grup amaçlarının farklı olması, yöneticilerin görüş ve uygulamaları, statü değişiklikleri, yeniliklere verilen tepkilerden kaynaklanabilmektedir (Can, 2005).

Engellenme. Engellenme, bireyin istediği hedefe herhangi bir engel yüzünden ulaşamaması durumunda ortaya çıkar (Aşçıoğlu, 2007). Örgütlerde çatışmanın en basit biçimi olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca veya hedefe ulaşmak isteyen birey engellenirse, çaresizliğe ve ümitsizliğe kapılabilir. Böylece, engellenen birey, engel koyanlara karşı saldırgan veya düşmanca davranışlar gösterebilir (Engin, 2010). Örgütlerde, bireylerin hedeflerine ket vurmak yerine; bireylere farklı bakış açıları geliştirerek; yeni ve uyumlu yollar göstermek gerekebilir. Bu durum olumsuz sonuçları ortadan kaldırırken örgütün işleyişine de engel teşkil etmez (Güneş, 2008). Ayrıca bireylerin amacına ulaşması sağlanırken hem örgüt hem de bireylerin çıkarlarına hizmet edilmiş olur.

Çıkar Farklılıkları. Koçel' e (2001) göre, belirli durumlarda ve konularda bireyler veya gruplar, farklı çıkarlara sahip olabilirler. Bireyler, herhangi bir karar aldığında, bu karar diğer bireylerin ya da grupların çıkarlarıyla ters düşebilir. Bu durumda çatışma yaşanması ise kaçınılmaz bir durum olarak görülmektedir.

Örgütlerde, bireylerin çıkarları ile örgütün çıkarları uyuşmadığında da çatışmalar yaşanabilir. Bireylerin değer ve tutumları ile örgüt değerleri uyuşmadığında, gerilimler yaşanması olasıdır.

Örgütsel Nedenler. Örgütsel nedenler; örgütlerin büyüklüğü, kararlara katılım, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin farklılığı, yönetimin denetim biçimi, değişim ve belirsizlik, yöneticilerin uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel bürokrasi, işgören-işveren ilişkilerindeki zıtlıklar olarak sıralanabilir.

Örgütlerin Büyüklüğü. Aşçıoğlu' na (2007) göre; örgütlerin büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgütler büyüdükçe, amaçlarındaki açıklık azalır, ilişkiler zorunlu

olarak resmi (formal) bir biçime dönüşür, uzmanlaşma ile herkes kendi alanını koruma çabasına girer, hiyerarşik düzen keskinleşir. Bu durumlar ise, çatışmaların artmasına sebep olur. Oysa küçük örgütlerde, amaçlar daha sadedir, resmi olmayan (informal) ilişkiler daha fazladır, hiyerarşik kademeler azalır, uzmanlaşma fazla olmaz. Böylece, küçük örgütlerde çatışma potansiyeli azalmaktadır (Engin, 2010).

Kararlara Katılım. Günümüz örgütlerinde işgörenler, kendileriyle ilgili olan her türlü kararların görüşülmesine ve neticelendirilmesine, aktif olarak katılmak istemektedirler. Örgüt yönetimleri bu isteği yeterince karşılayamadıklarında çatışmalar yaşanması olasıdır (Eren, 2001). Örgütlerin hiyerarşik yapılanmasında, karşılıklı bağımlılık durumları söz konusudur. Karşılıklı bağımlılıkta bir taraf, diğer taraftan daha fazla karşı tarafa bağımlıysa çatışma ihtimali artmaktadır (Karip, 2000). Aşçıoğlu' na (2007) göre, kararlara katılım, örgütsel çatışmayı azaltmak yerine artırıcı bir unsurdur. Çünkü katılım ile birlikte, daha fazla fikir ortaya çıkar ve örgütlerde çatışmalar artar.

Değerlendirme Kriterlerinin ve Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı. Örgütlerde, bireyler veya gruplar için farklı değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemi kullanıldığında, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Engin, 2010). Örgütlerde benzer amaçları gerçekleştirmeye çalışan iki birey ya da grup için, farklı ödüllendirme sistemi kullanıldığında, bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır (Aşçıoğlu, 2007).

Örgütlerin değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri adil ve şeffaf olmalıdır. Ödüllendirme sistemi kullanılacaksa, örgüt üyelerine açıklanmalı ve hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmelidir. Böylece, örgütlerde yaşanabilecek olan çatışmalar azaltılmış olacaktır (Sütlü, 2007).

Yönetimin Denetim Biçimi. Denetim, istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak olarak tanımlanabilir (Aşçıoğlu, 2007). Örgütlerde, yönetimin denetim biçimi, genel denetim veya yakın denetim olarak iki başlıkta toplanabilir. Yapılan araştırmalarda, yakın denetim biçiminin, genel denetim biçimine göre daha fazla çatışma yarattığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise, yakın denetim biçiminin, bireylerin rahat hareket etmesini engellemesi ve çalışma yöntem ve kurallarının bireylerin kendisince belirlenmesine izin vermemesi olarak gösterilebilir (Engin, 2010).

Değişim ve Belirsizlik. Teknolojik değişim ve buna bağlı yenilikler, örgütlerde değişime direnç ve eski yapıyı koruma tepkisi ile karşılanabilmekte, bu durum da kaygı ve gerilime neden olabilmektedir. Bir diğer değişim kültürel anlamda olmakta, böylece birbirinden kopuk nesiller yetişebilmektedir. Bu durum ise, örgüt içinde çatışma ile sonuçlanabilir. Bunların yanında, değişen teknoloji ve kültürel değerleri, örgüt içinde uyarlamayan yöneticiler, bu değişimlerle ilgili uygulamaları geciktirebilmekte ve böylece çatışmalar yaşanabilmektedir (Eren, 2001). Örgütlerde değişimin iyi yönetilemeyip, bu duruma bağlı belirsizliklerin artması işgörenlerde huzursuzluk yaratacak ve mevcut konumlarının olumsuz etkileneceğini düşünenler yönetime karşı direnç geliştireceklerdir. Örgütlerde değişim gerçekleştirilecekse, örgüt üyelerinin görüşleri alınmalı ve katılımları sağlanmalıdır. Böylece doğacak olan çatışmalar en aza indirilebilir (Sütlü, 2007).

Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar. Eren' e (2001) göre, her yöneticinin kendine özgü planlama, karar verme, uygulama, astlarını yönlendirme, onları güdüleme ve denetleme yöntemleri bulunmaktadır. Bu özellikler bazı durumlarda örgütün genel

amaçlarıyla ters düşebilir. Bunun yanında bazı işgörenler, bu yöntemleri benimsemeyebilir. Böyle durumlarda, örgütlerde anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilir. Koçel' e (2001) göre, işkolik (workaholic) olarak isimlendirilen yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir. Bunun nedeni, yönetici kendi amaçları doğrultusunda hareket ederken, astlarının bu amaçları ne derece benimsediğini değerlendirmeyecek kadar işe odaklanmış olmasıdır. Yöneticinin benimsediği yönetim tarzı ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzı örtüşmediğinde, çatışma yaşanabilmektedir. Bu konuda, yöneticiler astlarının daha fazla kararlara katılmalarını sağlayarak ortak bir yönetim anlayışı geliştirebilmelidir. Böylece yaşanabilecek çatışmalar en aza indirgenmiş olacaktır (Sütlü, 2007).

Örgütsel Bürokrasi. "Bürokrasi" kavramı sosyal bilimlerde toplumların oluşturduğu yasaları uygulayan idari yapıyı anlatmak için kullanılır. Bürokratik yönetimde, bir yönetim için akılcı ve güçlü amaçlara ulaştıracak örgüt yapısı oluşturulmalı, bu yapıda uzmanlaşma, kişisel hırslarıyla değil akılcı ve nesnel yöneticiler, iş başına gelecek yöneticilerin seçimle demokratik yollardan görevlendirilmeleri gibi kurallar mevcuttur (Eren, 2001). Rasyonel-bürokrasi, aşırı şekilcilik, yaratıcı insan davranışlarını kısıtlayıcılığı, yetki ve sorumluluklarda katılığı ile örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Bürokrasinin üç temel özgesi, rutinlik, uzmanlık ve standartlaşmadır. Bu öğelerin örgütsel çatışma ile ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda, çatışmayla rutinleşme arasında olumsuz, çatışmayla uzmanlaşma arasında olumlu (çatışmayı artırıcı) bir ilişki bulunmuşken, çatışmayla standartlaşma arasında ise açık bir ilişki bulunamamıştır (Aşçıoğlu, 2007).

İşgören-İşveren İlişkilerindeki Zıtlıklar. Örgütlerde çatışmaların önemli nedenlerinden biri, işgören ve işveren arasındaki zıtlıklardır. Bu zıtlıkla arttıkça, çatışmalı ortamın durağanlaşması da beklenemez (Koçel, 2001). Böyle çatışmalarda olumlu sonuçlara varabilmek için; karşılıklı özveri ve anlayış çerçevesi içerisinde bulunmak gerekir (Sütlü, 2007). Bu tür çatışmalarda kullanılan çözüm stratejileri arasında uzlaşma ve hakeme başvurma yöntemleri dikkat çekicidir (Eren, 2001). Bu konuda işverenler; hem statülerinin getirdiği olgunluğu gösterebilmeli hem de sosyal sorumluluk boyutunda düşünerek çıkabilecek çatışmaların önüne geçebilme yeterliliğine sahip olabilmelidir.

İşle İlgili Nedenler. İşle ilgili nedenler; kıt kaynaklara ilişkin rekabet, örgütlerdeki güç mücadeleleri, yetki ve sorumluluk belirsizlikleri, iş bölümü ve uzmanlaşma, karşılıklı görev bağımlılığı, fonksiyonel bağımlılık ve bilgi sağlama bağımsızlığı olarak sıralanabilir. Bu maddeler, aşağıda başlıklar halinde incelenerek, açıklanmaya çalışılacaktır.

Kıt Kaynaklara İlişkin Rekabet. Eren' e (2001) göre, örgütlerde bazı çatışmalar, farklı bölümlerin aynı kaynağı kullanmak zorunda olmalarından yaşanmaktadır. Örneğin, bir örgütte aynı sekreterliği kullanan farklı bölümler, kendilerine ait işlerin daha önemli olduğu düşüncesiyle, işlerinin öncelikli bitirilmesi gerektiğine inanarak sekreterliğe baskı oluşturabilirler. Bunun sonucunda ise çatışma yaşanabilir (Aşçıoğlu, 2007). Koçel' e (2001) göre, örgütler, kıt kaynakları (insan, para, malzeme vb.) farklı bölümlere optimal olarak paylaşmak zorundadır. Bu şekilde bir paylaşımın olmadığı örgütlerde, bölümler veya gruplar arasında çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır.

Örgüt yönetimlerinin, bölümler ve gruplar arasında, kaynak bölüşümü yaparken adil ve işlevsel olarak yapması, örgütlerdeki çatışmaları azaltabilir. İhtiyaçlar sınırsız, kaynaklar ise sınırlıdır. Bu yüzden, kaynak kullanımı, örgüt yönetimlerinin üzerinde durduğu bir konudur (Sütlü, 2007).

Örgütlerdeki Güç Mücadeleleri. Örgütlerde, yöneticilerin veya işgörenlerin çeşitli nedenlerle güç mücadeleleri içerisine girmeleri, çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Bu tür durumlarda, bireylerin algıları da önemli olmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin davranışlarının, güç mücadelesi olarak algılanması, davranışın gerçek sebebinin ne olduğu gerçeğinin önüne geçebilmektedir (Engin, 2010).

Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri. Örgütlerde, yetki ve sorumlulukların belirlenmemiş olması, çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Örgütlerde, örgüt şemaları veya iş tanımları, yetki ve sorumluluk kaynaklı çatışmaların yaşanmasını azaltabilir (Engin, 2010). Sütü' ye (2007) göre, örgütlerde görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemiş olması, sorumluluk zincirinin belirsiz olması, görev tanımlarının iyi yapılmaması, kişiler veya gruplar arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bu yüzden, örgütlerin, yetki ve sorumluluk kavramlarını, görev tanımları ve iş analizlerini örgüte uygun bir yapıda hazırlamaları gerekmektedir.

İşbölümü ve Uzmanlaşma. Örgütlerde sık rastlanan çatışma nedenlerinden biri, örgüt içinde teknolojinin gelişimine bağlı olarak gelişen yeni uzmanlıklar konusudur. Yeni uzmanlıklar, eski yönetimi ve uzmanlıkları tehdit eden bir unsur olarak algılanabilir. Bu algı da örgüt içinde çatışmalar yaşanmasına yol açabilir (Engin, 2010). Eren' e (2001) göre, bölümsel uzmanlaşma ve iş bölümü, işlerin yapılmasında farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, her bölümün kendi alanında uzmanlaşması ile örgütün genel işleyişinden bir kopuş yaşanabilmektedir. Bu durumda da, örgütsel işlevlere ilişkin eksik bilgi sahibi işgörenler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

Karşılıklı Görev Bağımlılığı. Koçel' e (2001) göre, örgütlerde kişi veya gruplar, bir başka kişi veya gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla bağımlı olabilir. Böyle durumlarda, bağımlı taraf, bağımsız tarafa daha fazla gereksinim duyabilir. Bu durum ise, bağımlı tarafın, bağımsız taraf üzerinde baskı oluşturmaya yol açar. Bağımsız taraf bu baskıları karşılamayacak durumda olursa, çatışma ortaya çıkar.

Fonksiyonel Bağımlılık. Fonksiyonel bağımlılık, bir bireyin, grubun veya bölümün görevini yerine getirebilmesinin, diğer birey, grup veya bölümün çalışmasına bağlı olduğunda söz konusu olmaktadır. Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genel olarak sınırlı kaynakların ortak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Birbirine bağlı gruplardan birinin görevini yerine getirmemesi, çatışmalara yol açabilir (Sütü, 2007).

Bilgi Sağlama Bağımsızlığı. Örgütlerde uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşası arttıkça, bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Bu şekilde bir yapılanmadan dolayı bölümler arası iletişim zayıflar. Hatta bölümler arası rekabet nedeniyle, bilgi saklama dahi yaşanabilir. Bu durum ise çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Engin, 2010).

İletişim Engelleri. Bireyler arasında iletişimde yaşanan sorunlar, örgütlerde yaşanan çatışma nedenlerindendir. Sağlıklı bir örgüt içi iletişim ağı kurulmazsa hem bireyler arasında hem de bölümler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgütsel çatışmaya yol açan iletişimle ilgili etkenler; bilgi alış verişinde aksaklıklar, iletişim kanallarındaki sorunlar ve anlam karmaşası olarak sıralanabilir (Şen, 2012). İletişim genel olarak; örgüt içindeki bireylerin ve grupların bilgileri, emirleri, düşünceleri, açıklamaları ve sorunları birbirlerine anlattıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç içerisinde, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimde

yeterli düzeyde geribildirim olmayışı ve veri akışının azalması veya bulunmayışı örgütlerde çatışmalara neden olabilmektedir (Engin, 2010). İletişim kanallarının iyi yönlendirilmesi, örgütlerdeki iletişim kaynaklı çatışmaların azalmasını sağlayabilir. Liderlerin, çatışan taraflar arasında haberleşmeyi sağlamaları, çatışmanın büyümesini engelleyebilmektedir.

Daha Önce Çözümlememiş Çatışmalar. Daha önce çözülmemiş çatışmaların sayılarının artması, çatışmaların büyümesine yol açabilir. Bu nedenden dolayı, çatışmayı yönetme sorumluluğunu taşıyanların dikkatlerini geçmişe yöneltmeleri gerekebilir (Uçar, 2007). Çatışmaları görmezden gelmek, kimi yöneticilerin çatışma çözme stratejisidir. Bu durum çatışmaların çözülmemesi sonucunu doğurabilir. Çözülmemeyen çatışmalar, birikerek daha büyük çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı veya zıtlaşmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilmek için tarafların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ya da karşı eylemde bulunmasıdır. Buradaki eylemler, barışçıl veya uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük sağlamaya yönelik adımlar da olabilir (Dişbudak, 2011).

Eren (2001) ise çatışma yönetimini, çatışmaların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve bu konudaki sorunlara çözümler üretmeye yönelik eylemler olarak tanımlamıştır. Çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirilmesinin önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır.

Bu tanımlardan yola çıkarak, çatışma yönetimi, var olan durumların belirlenerek tanımlanması ve belirlenen sorunlara en uygun biçimde müdahale edilmesi olarak tanımlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken bir unsur da, çatışma yönetiminin çatışmayı bastırmak veya görmezden gelmek olmadığı hatta bu durumdan faydalanarak örgütün gelişiminin sağlanması amaçlanmalıdır.

Yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemler, örgütte uzun veya kısa dönemde yararlar sağlama amacına yöneliktir. Kullanılacak yöntemler, duruma ve koşullara göre olmalıdır (Koçak, 2012). Tablo 2’de kısa ve uzun dönemde çözümler için geliştirilmiş teorilerin bazı özellikleri verilmiştir.

Tablo 2. Çatışma Yönetimindeki Yöntemlere Yönelik Uzun ve Kısa Dönemli Teorilerin Karşılaştırılması

Teorinin Özellikleri	Teorinin Zaman Tercihi	
	Kısa Dönemli	Uzun Dönemli
Odak	Bulunulan zaman ve durum için uğraşma söz konusudur.	İstenilen bir gelecek oluşturmak için çalışma söz konusudur.
Varsayımlar	İçerikteki değişkenler belirlidir.	İçerikteki değişkenler zaman içinde değişebilir.
Amaç	Kısmi-Optimum: Şu anki durum için en ulaşılabilir olandır.	Kapsamlı-Optimum: Üstün başarıdır.
Öneriler	“Şu anki durumda hangi eylemler yapılmalı?” sorusuna cevap verir.	“Hangi durumlar yaratılmalı?” sorusuna cevap verir.

Nitelik	Pragmatist / Şuanki gerçeğe İdealist/İleriye yönelik
---------	--

Kaynak: (Thomas, 1992; akt, Koçak, 2012).

Tablo 2' de görüldüğü üzere, çatışma çözmeye yönelik uzun veya kısa dönemli teoriler geliştirilmiştir. Yöneticiler bu çerçevede karar vererek çatışma çözme stratejisini geliştirmelidir. Böylece çatışmaların sonuçları, örgüt gelişimine katkı sağlayacak şekilde gerçekleşebilir.

Çatışmalarla Başa Çıkma Yöntemleri

Çatışmaların çözümünde birçok yöntem bulunmaktadır. Burada önemli olan çatışmanın iyi analiz edilerek, en uygun yöntemin uygulanabilmesidir. Çatışmaları analiz ederken şu sorulara yanıt aranması gerekir (Dişbudak, 2011);

- 1) Bireyler ya da gruplar arası anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- 2) Çatışma birinci derecede kimleri kapsamaktadır?
- 3) Anlaşmazlığı başlatan örtük veya gizli nedenler nelerdir?
- 4) Çatışma hangi aşamada?
- 5) Çatışma nasıl bir süreç ve gelişim göstermiştir?
- 6) Taraflar çatışmanın çözümüne ilişkin nasıl bir tutum içerisinde?'
- 7) Çatışmanın büyüme ihtimali var ise bu durumu tetikleyen temel etmenler nelerdir?
- 8) Olası bir çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir kazancı ve kaybı olacaktır?
- 9) Çatışmanın çözümü için, birden çok çözüm seçeneği var mıdır?
- 10) Örgütsel koşullar için hangi çözüm yöntemi uygundur?

Bu sorular çerçevesinde çatışmalar analiz edilerek, çatışmalarla başa çıkmak için şu yöntemler kullanılabilir (Şen, 2012); hâkimiyet ve baskı, uzlaşma, problem çözme, uyma, kaçınma, hakeme başvurma, örgütsel önlemler alma, kaynakların artırılması, üst hedefler belirleme, oylama yöntemi, meşgul etme yöntemi.

Hâkimiyet ve Baskı. Çatışan taraflardan birinin, diğerinden daha güçlü olduğu kanaatiyle kendi çözüm yollarını kabul ettirme çabası, hâkimiyet kurma davranışdır (Karip, 2000). Bu çatışma sonucunda işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarda artış, işbirliğinde azalma ve bunlara bağlı olarak üretimde azalma görülür (Dişbudak, 2011). Baskı yönetimi, bir üstün, astlarıyla yaşanan bir çatışmada, makamını kullanarak karşı tarafı sindirmeye yönelik davranışlar sergilemesidir. Yöneticilerin bu yola sık olarak başvurmaları sonucunda, örgütte motivasyon düşebilir (Şen, 2012). Bu yöntemler, örgütteki bir çatışmayı çözebilir fakat etkisi uzun süreli değildir.

Uzlaşma. Bu yöntem, çatışan tarafların bir araya gelerek kendi istek ve amaçlarından fedakârlıkta bulunmalarını gerektirir. Böylece, kazanan ve kaybeden taraf olmaz. Çatışma içinde taraflar, orta noktada buluşmadıklarında, bir süre sonra tekrar çatışma yaşanabilir (Sütlü, 2007). Bu yüzden, çatışmanın uzlaşma ile çözümünde tarafların orta noktada anlaşmaları önemli bir noktadır.

Problem Çözme. Yönetici, çatışan tarafları kendisinin de katkı sağlayacağı bir ortamda bir araya getirir. Problem çeşitli yönleriyle ele alınır ve tarafların fikirleri dinlenir. Problemin

çözülmesi için belirli yöntemler sıralanır. Tarafların mutabık oldukları yöntem uygulanır (Şen, 2012). Bu yöntem örgüt içindeki iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmalarda etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Fakat tarafların kültürel alt yapılarının farklı olduğu durumlarda işe yaramayabilir (Dişbudak, 2011). Problem çözme yönteminde, yöneticilerin üstlendikleri rol çatışmanın çözülmesinde önemli görülmektedir. Yöneticinin tarafsız bir tutum içerisinde olması, çatışmanın çözümünü kolaylaştırabilmektedir (Şen, 2012).

Uyma. Uyma, çatışan taraflardan bir tarafın, diğer tarafın isteklerinin tamamını kabul etmesi ile çözülmesidir (Koçel, 2001). Çatışan taraflardan biri, kendi isteklerinin çatışmayı büyüteceğini düşünerek çatışmanın çözümünü karşı tarafa bırakır (Şen, 2012). Çatışmada uyma davranışını sergileyen taraf, bireysel farklılıkları bir tarafa bırakarak benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Uyma davranışı, ilişkinin devamının korunmasına verilen önemin, ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden fazla olduğu durumlarda etkilidir (Koçel, 2001). Uyma, örgütteki iş ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyici bir yaklaşımdır. Farklı politik görüşe sahip olan veya farklı kültürel alt yapılarıdaki bireyler çatışıyorsa, bu tür çatışmaların çözülmesinde uyma davranışının etkili olması düşünülemez (Çolak, 2007).

Kaçınma. Kaçınma, tarafların bireysel ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğunda kullanılan bir stratejidir. Taraflar, birbirleriyle ilgilenmeme, durumu görmezden gelme, ihmal etme, olayı akışına bırakma gibi davranışlar sergiler (Koçel, 2001). Örgütsel çatışmaların çözülmesinde yöneticiler bu davranışı uzun süreli kullandıklarında çatışmalar süreklilik kazanabilmektedir. Bu durumda ise örgütsel faaliyetler kesintiye uğrama riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Şen, 2012). Yöneticilerin kaçınma davranışını sergilerken, küçük çatışmaların büyüyerek örgüte zarar verecek boyuta gelebileceğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Hakeme Başvurma. Örgütlerde yaşanan çatışmalarda, taraflar anlaşma sağlayamadıklarında, üçüncü bir kişinin yardımına başvurabilirler. Bu yöntem hakeme başvurma olarak adlandırılır. Bu yöntemde hakem, her iki tarafın da üstü konumunda ve tarafsızdır. Hakem rolünü bir kişi üstlenebileceği gibi bir grup da üstlenebilir (Şamdan, 2008). Uzlaşma yöntemi beklenen çözümü sağlayamazsa, hakeme başvurma yöntemi kullanılabilir. Tarafların her ikisinin de gönüllü olması esasına dayanmaktadır. Taraflar, hakemin aldığı karara uymak durumundadır (Şen, 2012).

Örgütsel Önlemler Alma. Bu yöntemde, çatışan tarafların ilişkileri görev, yetki ve sorumluluk alanında değişiklik yapılarak azaltılmakta ya da görev yeri değişikliği yapılmaktadır. Böylece, çatışan tarafların iş ilişkileri çerçevesinde iletişim kurmaları engellenmektedir (Sütlü, 2007). Bu yöntemde, görev, yetki ve sorumluluklarda değişiklik yapılırken ya da görev yeri değişikliği uygulanırken örgütün yapısı göz önüne alınır. Örgütün işleyişini bozan bir uygulamaya gidilmez (Şen, 2012).

Kaynakların Arttırılması. Örgütlerde kaynaklar çoğu zaman kıttır. Bu durumda örgütlerde hem finansal, hem insan kaynakları hem de ham madde vb. kaynaklar açısından yetersizlikler varsa, paylaşılamayan kaynaklar nedeniyle çatışma ortamı oluşabilir (Şen, 2012). Örgütlerde kaynakların eksikliğinden doğan çatışmaları çözmenin kestirme yolu, ihtiyaç sahibi bireyin, grubun ya da bölümün ihtiyacının giderilmesidir. Aksi durumda, çatışma sürmekte ya da daha da şiddetlenmektedir (Şamdan, 2008). Hemen hemen tüm örgütlerin amaçları içerisinde, örgütün devamlılığı için kaynak arttırılması bulunmaktadır. Bu nedenle örgütler kaynaklarını arttırabilirlerse olası çatışmaları da bertaraf etmiş olurlar (Başak, 2010).

Üst Hedefler Belirleme. Sorun çözme yönteminin tamamlayıcısı ya da geliştirilmiş biçimi olarak düşünülür (Dişbudak, 2011). Çatışan tarafların, belirli hedeflerinin üzerinde bir üst hedef oluşturulur. Tarafların her ikisi de, üst hedefe ulaşmak için birbirlerinin desteğine ihtiyaç hissettikleri anda işbirliğine giderler. Böylece çatışma durumu örgüt yararına bir duruma dönüşebilir (Şen, 2012). Üst hedefler belirleme yöntemi her çatışma için uygun bir çözüm yöntemi değildir. Özellikle çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı durumlarda veya taraflardan birinin sağlayacağı kazancın diğer taraftan daha fazla olduğu durumlarda çözüm sağlamayacaktır. İletişim bozukluklarından doğan çatışmalarda ise daha sıklıkla işe yaradığı söylenebilir (Şamdan, 2008). Üst hedefler belirleme yöntemi, örgüt yönetimlerinde uygun bulunan durumlarda kullanılması gereken bir çözüm yöntemi olarak dikkat çekicidir. Çünkü çatışma örgüt lehine bir duruma dönüştürülerek, çatışma sonucunda örgüt gelişimine katkı sağlanabilir.

Oylama Yöntemi. Bu yöntemde, çatışmanın taraflarının bir topluluk önünde bir araya getirilerek, fikirlerini açıklamalarına imkân verilir. Daha sonra topluluk, çatışan tarafların durumlarıyla ilgili oylama yapar ve çoğunluğun kararı uygulanır (Şen, 2012). Bu yöntemde bazı kritik noktalar dikkat çekicidir. Bunlardan birincisi, çatışan tarafların karar verecek topluluğun objektif olacağına inanması gerekmektedir. İkinci kritik nokta, topluluğun objektif davranışını etkileyebilecek durumların olması ve topluluktaki bireylerin bazı durumlara karşı hassas olmalarından kaynaklı duygusal davranışlar sergilemeleridir. Bu nedenlerle çözüm bazen tatminkâr bulunmayabilir (Sütlü, 2007).

Meşgul Etme Yöntemi. Eren' e (2001) göre; örgütlerde çatışan taraflara mevcut işlerinin yanı sıra fazladan iş vererek boş vakit kalmayacak şekilde onları çalıştırarak çatışmalar çözümlenebilir. Ancak bu yöntem kalıcı bir çözüm değildir. Bunun yanında bu yöntem çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak için yeterli değildir.

Bu yöntemde, örgüt çalışanlarının çatışma ortamından uzak kalmasını sağlamaya yönelik önlemler alınır. Meşgul etme yöntemi, örgütsel çatışmaların şiddetinin azaltılmasına yardımcı olabilecek bir yöntemdir (Şamdan, 2008).

Eğitim Kurumlarında Çatışma Kavramı

Örgütlerde çatışmaların çözümünde yönetimin kritik bir rolü vardır. Diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da çatışmalar kaçınılmazdır. Okul yöneticisinin amacı, kaçınılmaz olan çatışmayı okul amaçlarına yöneltmektir (Atay, 2001). Güneş' e (2008) göre, okul yöneticileri, okullarında gerginlik istememektedirler. Özel okul yöneticilerinin devlet okulu yöneticilerine göre öğretmenlerle çatışmaya girmek istememe düzeylerinin daha yüksek olduğu buna karşılık okulda yaşanan çatışmalara da kayıtsız kalmadıkları gözlemlenmiştir. Karip'e (2000) göre; okullarda kritik olay çözümlemelerinde, okul yöneticileri tarafından kullanılan çatışma çözümü yolları; uzlaştırma, hükmetme, bütünleştirme ve kaçınmadır. Bu çözüm stratejilerinin kullanım yoğunluğuna göre sıralaması ise; bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetmedir. Atay'a (2001) göre; öğretmenler, okul müdürlerinden, çatışmaları çözümlerken, sorunu kendi başlarına çözmeye ya da diğerlerine sorunu nasıl çözeceklerini önermek yerine, başkalarının konuşmalarına, duygularını paylaşmalarına ve değerlerini ortaya koymalarına yardımcı olmalarını bekledikleri anlaşılmaktadır.

Okullarda insan ilişkilerinin yoğun olduğu düşünülürse çatışmaların yaşanması doğal görülmektedir. Okullarda yaşanan çatışmaların yönetimi kritik bir süreç olmakla birlikte, okul

yöneticilerinin yönlendirmelerinin bu süreci etkilediği söylenebilir. Okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri belirlenmeli ve bunlara yönelik çözümler geliştirilmelidir. Bu konuda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Okul yöneticileri, okullarında yaşanan çatışmaları iyi analiz etmeli, nedenlerini belirlemeli ve bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirebilmelidir.

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin toplanması, verilerin analizi konularına yer verilmiştir. Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın yapılmasında nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesi ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden “maksimum çeşitleme” tekniğine göre seçilen bir grupta yapılan görüşme sonucu, ortaokullardaki çatışma nedenleri ve çözümü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemeler yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olması nedeniyle araştırma nitel betimsel niteliktedir.

Çalışma Evreni

Araştırmanın evreni, 2019-2020 öğretim yılında Ankara ili, Çankaya ilçesindeki ortaokullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerdir. İstatistiklere (2018-2019 Çankaya İlçesi Kamu Kurumları Resmi Web Siteleri- Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Verileri) göre bu okullarda 193 müdür, 357 müdür yardımcısı ve 8749 öğretmen bulunmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırma bulgularının gerçekleri bilimsel kriterlere göre yansıtabilmesi amacıyla, maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği çerçevesinde 2 müdür, 2 müdür yardımcısı ve 8 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Bu başlık altında öncelikli olarak görüşme yapılan yöneticilere ve öğretmenlere ait kişisel bilgiler tablolar halinde verilecek ve ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Tablo 3. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Durumları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	4	33,3
Kadın	8	66,7
Toplam	12	100,0

Tabloda, görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlere ait frekanslar ve yüzdeler verilmiştir. Eşit bir dağılım sağlanmaya çalışılmış fakat görüşme yapılan okullarda, yöneticilerin erkek ağırlıklı ve öğretmenlerin kadın ağırlıklı olmasından dolayı, erkek yüzdesi % 33,3 ve kadın yüzdesi % 66,7 olarak çıkmıştır.

Tablo 4.

Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Unvan Durumları

Unvan	Frekans	Yüzde
-------	---------	-------

Yönetici	4	33,3
Öğretmen	8	66,7
Toplam	12	100,0

Tabloda, görüşme yapılan yönetici yüzdesinin 33,3 ve öğretmen yüzdesinin 66,7 olduğu görülmektedir. Bu bilgilerin yanında toplam dört yöneticiden yalnız birinin kadın ve toplam sekiz öğretmenden yalnız birinin erkek olduğunu belirtmeliyiz. Bu durumun, görüşme yapılan okulların kadın-erkek dağılımıyla ilgili olduğu daha önce belirtilmiştir.

Tablo 5. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumları

Yaş	Frekans	Yüzde
25 - 30	1	8,3
31 - 35	1	8,3
36 - 40	2	16,7
41 yaş ve üzeri	8	66,7
Toplam	12	100

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin % 8,3' ü 25-30 yaş aralığında, % 8,3' ü 31-35 yaş aralığında, % 16' sı 36-40 yaş aralığında ve % 66,7' si ise 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaş ortalaması ise; 43 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Yılı Durumları

Kıdem	Frekans	Yüzde
6 – 10 yıl	1	8,3
11 – 15 yıl	2	16,7
16 – 20 yıl	4	33,3
21 yıl ve üzeri	5	41,7
Toplam	12	100,0

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerinin % 8,3' ü 6-10 yıl arası, % 16,7' si 11-15 yıl arası, %33,3' ü 16-20 yıl arası ve % 41,7' si ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Kıdem yılı ortalaması ise, 20 yıl olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumları

	Frekans	Yüzde
Yüksek Lisans	3	25
Lisans	9	75

Toplam	12	100,0
---------------	----	-------

Tabloya bakarak araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin % 25'inin yüksek lisans ve % 75'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden yüksek lisans mezunları arasından ikisi yönetici ve yalnızca biri öğretmendir. Ayrıca araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden yüksek lisans mezunlarının ikisi erkek ve yalnızca biri kadındır.

Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırmanın istenen sonuçlarına ulaşabilmesi için önce konuyla ilgili literatür incelenmiştir. Literatür incelemesi sonucu elde edilen veriler yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları çatışmalara ilişkin nedenler belirlenmiştir. Bu nedenler üç başlıkta toplanmıştır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerdir. Bu doğrultuda okullarda çatışma nedenleri ve çözümü ile ilgili olarak görüşme formu oluşturulmuş olup, görüşme yapılan katılımcılara 6 soru sorulmuştur. Görüşmede sorulan sorular, ilgili literatüre bağlı oluşturulmuştur. Görüşmeler kayıt altına alınırken, ses kaydı yapılmak istenmiş fakat katılımcılar ses kaydı yapılmasını istemedikleri için, görüşme araştırmacı tarafından not alınarak kayıt edilmiştir. Bu yöntem katılımcıların izinleri alındıktan sonra uygulanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik çözümlemesi tekniği uygulanmıştır. Bu kapsamda görüşmecilerden elde edilen veriler dört aşamada analiz edilir. İlk aşama; verilerin kodlanmasıdır. İkinci aşama; temaların bulunmasıdır. Üçüncü aşama; kodların ve temaların düzenlenmesidir. Son aşama ise; bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Analiz sürecinde öncelikle, görüşme sonucu elde edilen notlar kodlanmış ve ardından temalar oluşturulmuştur. Bu aşamalardan sonra veriler oluşturulan kodlara ve temalara göre yeniden düzenlenmiştir. Tematik kodlamalar bir uzman tarafından da yapılmış ve elde edilen sonuçlar büyük oranda (%90) benzerlik göstermiştir. Araştırmacılar arasındaki farklılıklar örgütsel nedenlere ait kategoriler belirlenirken idari işler ve personel işlerinden kaynaklı alt kategorilere ait sınıflamada gözlenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri ana tema ve ana temalara bağlı alt temalar şeklinde sınıflandırılmış olup frekans değerleriyle tabloda gösterilmiştir. Ana tema okullarda çatışma nedenleri ve çözümüdür. Alt temaları ise; okullarda yaşanan çatışmaların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile okullarda yaşanan bireysel, örgütsel ve yönetsel çatışmaların çözümü oluşturmaktadır.

Araştırma Bulguları

Okullarda çatışma nedenleri ve çözümüne ilişkin bulgular iki ayrı başlıkta ele alınacak ve tablolarla gösterilerek ayrı ayrı değerlendirilecektir. Ayrıca çatışma nedenleri, alt kategorilere ayrılarak, tablolar halinde gösterilecektir.

Çatışma Nedenlerine İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmenlere göre başlıca çatışma nedenleri ve frekansları Tablo 8, 9 ve 10'da özetlenmiştir.

Tablo 8. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Nedenleri-Bireysel Nedenler

BİREYSEL NEDENLER	Frekans	Yüzde
Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları	7	%20,6
Çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları	5	%14,7
Çalışanlar arasındaki güç mücadeleleri	4	%11,8
Çalışanlar arasındaki iletişim sorunları	3	%8,8
Çalışanların kültürel farklılıkları	2	%5,9
Çalışanlar arasındaki din-mezhep farklılıkları	2	%5,9
Çalışanlar arasındaki hemşericilik	2	%5,9
Çalışanların statü farklılıkları	2	%5,9
Çalışanlar arasındaki algılama farklılıkları	2	%5,9
Çalışanlar arasındaki dedikodu	2	%5,9
Çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları	1	%2,9
Çalışanların farklı sendikalara üye olmaları	1	%2,9
Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri	1	%2,9
Toplam	34	%100

Okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerine ilişkin yapılan görüşmelerde bireysel nedenlere ilişkin en fazla dile getirilen neden, kişilik farklılıkları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kişiler arasındaki görüş farklılıkları ve güç mücadeleleri de önemli birer çatışma nedeni olarak belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak okullarda hoşgörü ortamının varlığı tartışılabilir. Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar da bir zenginlik kaynağı olarak kullanılmamakta, aksine bir çatışma nedeni olarak belirtilmektedir. Çalışanların amaçlarının okul amaçlarıyla uyuşmaması, çalışanlar arasındaki din ve mezhep farklılıkları, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve çalışanlar arasındaki dedikodu okullarda yaşanan çatışmalarda birer neden olarak belirtilmiştir. Çok kültürlü bir toplum yapısı olan ülkemizde, kültürel ve dini farklılıkların çatışma nedeninden ziyade bir zenginlik kaynağı olarak kullanılması gereken temel yer olan okullarda, bu konulara ışık tutacak bir perspektiften bakılabilmelidir. Okullarda statü farklılığı da bir çatışma nedeni olarak belirtilmekte ve bu statü farklılığı algısının, örneğin evliler için eşlerinin meslekleri dâhil birçok etkenle beraber şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu nedenlerin yanında son olarak belirtilen günümüz kavramlarından birisi olan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri çatışmaların nedeni olarak görülmektedir.

Tablo 9. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Nedenleri-Örgütsel Nedenler

ÖRGÜTSEL NEDENLER	Frekans	Yüzde
Okullardaki bürokrasi fazlalığı	6	%24
Okulların büyüklüğü	4	%16
Çalışanlar arasındaki iş bölümünün yapısı	3	%12
Çalışanların sınırlı kaynaklardan daha fazla yararlanmak istemesi	2	%8
Okuldaki yöneticilere üst makamdan gelen baskılar	2	%8
Okulların merkeze aşırı bağlılığı ve hiyerarşik yapı	2	%8
Okullarda kurum kültürünün yerleşmemiş olması	2	%8
Okullarda gerçekleşen teknoloji gelişimi ve değişim	1	%4
Okullardaki araç-gereç eksikliği	1	%4

Okullarda kurum içi kuralların açık, anlaşılır ve net olmaması	1	%4
Okullarda ast-üst ilişkilerinin yerleşmemiş olması	1	%4
Toplam	25	%100

Okullarda yaşanan örgütsel çatışmaların nedenlerine ilişkin yapılan görüşmelerde en fazla dile getirilen neden; okullardaki bürokrasi fazlalığıdır. Bürokratik işlerin yoğunluğu yöneticileri ve öğretmenleri, yöneticileri ve velileri, öğretmenleri ve velileri karşı karşıya getirmektedir. Okulların büyüklüğü ve buna bağlı olarak ikili öğretim de çatışma nedeni olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte okullarda çalışanlar arasındaki iş bölümünün adil ve eşitlikçi bir anlayışla olmaması çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Okulların sınırlı kaynaklara sahip olması ve bu sınırlı kaynaklardan kimin ne kadar faydalanacağını planlı olmamasından kaynaklı çatışmalar da yaşandığı belirtilmiştir. Okulların merkeze aşırı bağlılığı ve hiyerarşik yapısı da çatışma kaynağı olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca okulların gelişen teknolojiye ayak uydurmakta zorlanması ve değişimi yakalayamaması da önemli bir çatışma nedeni olarak belirtilmektedir. Teknolojiyi eğitimde bir amaçtan ziyade bir araç olarak kullanmak bir örgüt olarak hem okulun hem de toplumun ihtiyacı olarak belirtilmiştir. Bunun yanında okullardaki araç gereç yetersizliği de önemli bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Bunların dışında okullarda bir kurum kültürünün bulunmayışı, ast üst ilişkilerinin yerleşmemiş olması ve okullardaki yöneticilere üst makamlardan gelen baskılar da önemli çatışma nedenleri olarak görülmektedir.

Tablo 10. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Nedenleri- Yönetimsel Nedenler

YÖNETSEL NEDENLER	Frekans	Yüzde
Adil ve eşitlikçi davranmama	6	%25
Ayrımcılık	4	%16,7
Yöneticilerin yönetim becerilerinin zayıflığı	2	%8,3
Yöneticilerin kişisel çıkarlarını, okul çıkarlarından üstün tutmaları	2	%8,3
Yöneticilerin çalışanların üzerinde baskı kurması	2	%8,3
Yönetim biçimlerindeki farklılıklar	1	%4,2
Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler	1	%4,2
Kullanılan denetim biçimi	1	%4,2
Okullardaki yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması	1	%4,2
Çalışanlar arasındaki iletişim engelleri ve problemlerini çözmemek	1	%4,2
Kaynakların azlığı	1	%4,2
Yöneticilerin, öğretmenlerin işlerine müdahale etmesi	1	%4,2
Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri	1	%4,2
Toplam	24	%100

Okullarda yaşanan yönetsel çatışmaların nedenlerine ilişkin yapılan görüşmelerde en fazla dile getirilen neden; yöneticilerin adil ve eşitlikçi davranmaması olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, ayrımcı davranışlar da önemli çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullardaki yetki ve sorumlulukların yeteri kadar belirgin olmaması da önemli bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Bunlarla birlikte görüşmelerde belirtilen yönetsel çatışma nedenleri şu şekilde belirlenmiştir; yönetim biçimindeki farklılıklar, okullardaki ödüllendirme sistemindeki adaletsizlikler, yöneticilerin yönetim becerilerinin yetersizliği, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki baskıları, yöneticilerin çalışanlar arasındaki iletişim sorunlarını çözmemesi ve bu

konuda etkisiz kalmaları, okullarda kullanılan denetim biçimi farklılıkları, yöneticilerin kişisel çıkarlarını okul çıkarlarında üstün tutmaları ve makamlarını kişisel amaçla kullanmaları, yöneticilerin öğretmenlerin işlerine müdahale etmeleri olarak sıralanmaktadır.

Çatışmaların nedenlerine verilen yanıtlar, cinsiyete göre değerlendirildiğinde; bireysel nedenlere ait cinsiyete göre bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel nedenlere ilişkin; çalışanlar arasındaki iş bölümünün yapısı ve okuldaki yöneticilere üst makamdan gelen baskıların yalnız erkek katılımcılar tarafından çatışma nedeni olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bunun yanında, okullarda gerçekleşen teknoloji gelişimi ve değişimi ve okullardaki araç-gereç eksikliği yalnız kadın katılımcılar tarafından birer çatışma nedeni olarak ifade edilmiştir. Yönetimsel nedenlere ilişkin; yöneticilerin kişisel çıkarlarını, okul çıkarlarından üstün tutmaları yalnız erkek katılımcılar tarafından bir çatışma nedeni olarak ifade edilmiştir. Bunun yanında, kullanılan denetim biçimi, kaynakların azlığı, yöneticilerin öğretmenlerin işlerine müdahale etmesi ve yöneticilerin çalışanların üzerinde baskı kurması yalnız kadın katılımcılar tarafından birer çatışma nedeni olarak ifade edilmiştir.

Çatışmaların nedenlerine verilen yanıtlar, öğrenim durumuna göre değerlendirildiğinde, bireysel nedenlere ilişkin çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yalnız yüksek lisans yapmış kadın bir öğretmen tarafından ifade edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, yönetimsel nedenlere ilişkin kullanılan denetim biçiminin yalnız kadın bir yönetici tarafından ifade edildiği görülmüştür.

Çatışmaların nedenlerine verilen yanıtlar, hizmet yıllarına göre değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenler arasında bir farklılık görülmemiştir.

Çatışmaların Çözümüne İlişkin Bulgular

Görüşülen yönetici ve öğretmenlere göre çatışmaların çözümü Tablo 11, 12 ve 13'te özetlenmiştir.

Tablo11. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlere Göre Bireysel Çatışmaların Çözümü

BİREYSEL ÇATIŞMALARI NASIL ÇÖZÜYORSUNUZ?	Frekans	Yüzde
İletişim ile taraflar ikna edilmeye çalışarak çözümlenir	7	%36,8
Uzlaşma	5	%26,4
Taraflardan empati kurması istenerek çözüm sağlanır	3	%15,8
Çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması	2	%10,5
Çatışmalara kayıtsız kalarak çözümlenir	2	%10,5
Toplam	19	%100

Bireysel çatışmaları nasıl çözüyorsunuz sorusuna yedi katılımcı, iletişim ile taraflar ikna edilmeye çalışarak çözümleriz, beş katılımcı uzlaşma ile, üç katılımcı taraflardan empati kurması istenerek çözümleriz ve iki katılımcı çatışmalara kayıtsız kalarak çözümleriz yanıtlarını vermişlerdir. Burada çözümün iletişimden geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo12. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlere Göre Örgütsel Çatışmaların Çözümü

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARI NASIL ÇÖZÜYORSUNUZ?	Frekans	Yüzde
--	---------	-------

Okullarda bürokratik yapının değiştirilmesi	5	%29,4
Okulların kaynakları artırılarak çatışmalar çözümlenebilir	3	%17,6
Çatışmalar görmezlikten gelinir	2	%11,8
Çatışmalar baskılanır	2	%11,8
Okul kurallarının açık, net ve anlaşılır olarak yeniden düzenlenmesi	2	%11,8
çatışmaları çözebilir		
Okul içindeki yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi çatışmaları	2	%11,8
çözebilir		
Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden düzenlenerek çözümlenir	1	%5,8
Toplam	17	%100

Örgütsel çatışmaları nasıl çözüyorsunuz sorusuna beş katılımcı, okullarda bürokratik yapının değiştirilmesi, üç katılımcı okulların kaynakları artırılması yanıtını vermişlerdir. Bunun yanında ikişer katılımcı, çatışmalar görmezlikten gelinir, çatışmalar baskılanır, okul kurallarının açık, net ve anlaşılır olarak yeniden düzenlenmesi ve okul içindeki yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi çatışmaları çözebilir demişlerdir. Bir katılımcı da çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden düzenlenerek çözümlenir şeklinde yanıt vermiştir. Bu yanıtların bir kısmının okullarda kullanılan çatışma çözüm yollarından ziyade tavsiye niteliği taşıdıkları belirtilmelidir. Örgütsel çatışmaların çözümünde okullardaki bürokratik yapının değiştirilmesinin ve okullardaki kaynakları arttırmanın önemli görüldüğü söylenebilir.

Tablo13. Görüşme Yapılan Yönetici ve Öğretmenlere Göre Yönetmel Çatışmaların Çözümü

YÖNETSEL ÇATIŞMALARI NASIL ÇÖZÜYORSUNUZ?	Frekans	Yüzde
Çatışan taraflar ikna edilerek veya orta yol bulunarak çatışmalar çözümlenebilir	7	%41,2
Çatışmalar yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenir	3	%17,6
Personel haklarına saygı göstererek çatışmalar çözümlenebilir	2	%11,8
Yöneticilerin ve personelin eğitilerek, çatışmalara yol açan davranışlarının değiştirilmesi ile çözümlenebilir	2	%11,8
Çatışan tarafların kabul edebilecekleri bir çözüm yolu araştırılarak çatışmalar çözümlenebilir	2	%11,8
Çatışmalara doğrudan müdahale edilmez	1	%5,8
Toplam	17	%100

Yönetmel çatışmaları nasıl çözüyorsunuz sorusuna yedi katılımcı, çatışan taraflar ikna edilerek veya orta yol bulunarak çatışmalar çözümlenebilir yanıtını vermişlerdir. Bunun yanında üç katılımcı, çatışmalar yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenir yanıtını vermiştir. İkişer katılımcı, personel haklarına saygı göstererek çatışmalar çözümlenebilir, yöneticilerin ve personelin eğitilerek, çatışmalara yol açan davranışlarının değiştirilmesi ile çözümlenebilir ve çatışan tarafların kabul edebilecekleri bir çözüm yolu araştırılarak çatışmalar çözümlenebilir yanıtlarını vermişlerdir. Bir katılımcı ise; çatışmalara doğrudan müdahale edilmez yanıtını vermiştir. Burada ikna ve orta yol bulma davranışının okullarda fazlaca başvurulan bir yöntem

olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca bunun aksine yöneticilerin otoritesini kullanarak çatışmaları çözebilecekleri görüşü de ön plana çıkmaktadır.

Çatışmaların çözümü, yönetici ve öğretmen görüşleri açısından bireysel, örgütsel ve yönetsel çatışmalara yönelik olarak değerlendirilmiştir. Bireysel çatışmaların çözümünde kullanılan, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması yöntemi yalnızca yöneticiler tarafından kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmiştir. Bunun aksine, taraflardan empati kurarak çatışmanın çözülmesi ve çatışmalara kayıtsız kalarak çözümlenmesi stratejileri yalnızca öğretmenler tarafından kullanılan birer strateji olarak ifade edilmiştir. Uzlaşma stratejisi ve iletişim ile tarafların ikna edilmesi stratejileri hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından kullanılan çatışma çözüm stratejileri olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel çatışmaların çözümüne yönelik kullanılan, okul kurallarının açık, net ve anlaşılır olarak yeniden düzenlenmesi ve okul içindeki yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi çatışmaları çözebilir stratejileri yalnızca öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Bunun yanında, çatışmalar görmezlikten gelinir, çatışmalar baskılanır, iş tanımları ve görevler yeniden düzenlenir, bürokratik yapı değiştirilir, okulların kaynakları arttırılabilir ve okul kuralları yeniden açık, net ve anlaşılır bir şekilde yeniden düzenlenir stratejileri hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından dile getirilmiştir.

Yönetsel çatışmaların çözümüne yönelik, çatışan tarafların kabul edebilecekleri bir çözüm yolu araştırılarak çatışmalar çözümlenebilir stratejisi yalnız öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Çatışan taraflar ikna edilerek veya orta yol bulunarak, personel haklarına saygı göstererek, yöneticiler ve personel eğitilerek, çatışmalara yol açan davranışlarının değiştirilerek, çatışmalara doğrudan müdahale etmeyerek ve çatışmalar yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözümlenmesi stratejileri hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.

Bireysel çatışmaların çözümüne yönelik verilen cevaplardan uzlaşma yoluna gitmek yalnızca kadınların tercih ettiği bir metot olmuştur. Çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması yalnızca erkek yöneticiler tarafından kullanılan bir strateji olarak tercih edilmiştir. Taraflardan empati kurması istenerek çözüm sağlanır metodunu tercih edenler sadece kadın öğretmenlerdir. Yine sadece kadın öğretmenler çatışmalara kayıtsız kalma yöntemini kullanmaktadırlar. Buradan hareketle çatışmaların çözümüne yönelik olarak, kadın öğretmenlerin kullandıkları yöntemlerde çatışmaların çözümünde uzlaşma, empati kurma ve kayıtsız kalma gibi davranışların ön planda olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çatışan tarafların kabul edebilecekleri bir çözüm yolu araştırılarak çatışmalar çözümlenebilir yanıtını hem erkek hem de kadın yönetici ve öğretmenler vermiştir.

SONUÇ

Araştırma sonucunda, ortaokullarda yaşanan çatışmaların nedenleri yönetici ve öğretmen görüşlerine göre; çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları, yöneticilerin adil ve eşitlikçi davranmaması, çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları ve iletişim sorunları, yöneticiler ve öğretmenler arasında ayrımcılık, okulların büyüklüğü, okullardaki güç mücadeleleri, çalışanlar arasındaki iş bölümünün yapısı ve okullardaki bürokrasi fazlalığıdır. Bayar (2015) ve Ceylan, Ergün ve Alpkın'ın (2011) araştırmaları sonucunda örgütlerde yaşanan çatışmaların nedenleri; iletişim engelleri, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, örgütün büyüklüğü, ortak değer ve görüşlerin yokluğu, iş tanımları ile ilgili olarak görev, yetki ve sorumluluklardaki

belirsizlikler olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonucunun, Bayar (2015) ve Ceylan, Ergün ve Alpkan'ın (2011) araştırma sonuçlarıyla ve ilgili literatür ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir.

Ortaokullarda yaşanan çatışmaların nedenleri tespit edildikten sonra çatışmanın yönetimi araştırılmıştır. Çatışma yönetimi, tüm örgütler için önemli olduğu kadar okullar içinde büyük önem taşıyan bir konudur. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ortaokullarda yaşanan çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemler belirlenirken bireysel çatışmalara, örgütsel çatışmalara ve yönetsel çatışmalara yönelik olarak üç başlıkta çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, okullarda yaşanan çatışmaların çözümünde en fazla kullanılan yöntemlerin başında iletişim ile tarafların ikna edilmeye çalışılması ve çatışan tarafların ikna edilerek veya orta yol bulunarak çatışmaların çözülmesi gelmektedir. Bunların yanında; uzlaşma, taraflardan empati kurması istenmesi, kaynakların artırılması, okul kurallarının açık ve net olarak düzenlenmesi, okul içindeki yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi, yöneticilerin ve personelin eğitilerek çatışmalara yol açan davranışların değiştirilmesi, çatışmaların görmezden gelinmesi, kayıtsız kalınması ve yöneticilerin otoritesini kullanarak çatışmaları çözmeleri kullanılan diğer yöntemler olarak sıralanabilir. Benzer şekilde; Gümüşeli (1994), Atay (2001), Koçak (2012), Bayar (2015) ve Kurt (2019) da araştırmalarında okullarda yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemleri; anlaşma ve ikna etme, bütünleştirme, uzlaşma, uyma, empati, bürokratik yapının değiştirilmesi, kaçınma, zorlama ve hükmetme (yöneticilerin otoritelerini kullanması) olarak tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunun, Gümüşeli (1994), Atay (2001), Koçak (2012), Bayar (2015), ve Kurt (2019) ile ilgili literatür ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırma sonucunda okullarda yaşanan çatışmaların genel olarak iletişim ve uzlaşma ile çözüldüğünü, bunların yanında daha az hükmetme (yöneticilerin otoritelerini kullanması) davranışının da kullanılabildiğini görmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Aşçıoğlu, V. (2007). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Ankara.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başak, B. (2010). *Çatışma Ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bayar, A. (2015). Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*. 5/3 (Aralık/December 2015) S. 130-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.19126/suje.67976>.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayımları.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt 1, Sayı 2. S 39-51.

- Çimensel, İ. (1999). *Hemşirelerin Hastanelerdeki Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Dişbudak, T. (2011). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 1, Sayı 4.
- Engin, A. (2010). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi Ve Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, A. (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi İle Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 3. Baskı.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 14, Sayı 1.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım, 8. Baskı.
- Kurt, E. (2019). *İlkokul Yöneticileri ile Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalar ve Yöneticilerin Uyguladıkları Çözüm Yolları*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Nural, E., Ada, Ş. Ve Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (3): 197-210.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları. Yayın No:149.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt, 2-2, Sayfa, 65-75.

- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şamdan, A. İ. (2008). *Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Şen, Y. S. (2012). *Örgütlerde Çatışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Türnüklü, A. (2005). Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı, 42. Sayfa, 255-278
- Uçar, Y. (2007). *İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.'de Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık. 11. Baskı.