

# ***Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği\****

***Serdar KAPICI\*\****  
***Somayyeh RADMARD\*\*\****

## **Özet**

Okullarda hem öğretmenler arasında hem de idareciler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Fakat yaşanan bu çatışmaların mümkün olduğu kadar etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu aşamada eğitim kurumlarının sağlıklı bir şekilde eğitim vermeye devam edebilmesi için kullanılan yönetimlerin çatışmalara etkili çözümler sunması gerekmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin yaş grupları, kıdemleri, öğrenim durumları, medeni durumları, cinsiyetleri, çatışma sebebi olabilecek olası durumları incelenmiştir. Çalışma, 2013-2014 öğretim yılının ilk döneminde İzmir ili Balçova ilçesinde bulunan ilköğretim kurumlarında görevli 301 öğretmenle yürütülmüştür. Çalışmada, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği’nden” (Rahim Organizational Conflict Invertory) yararlanılmıştır. Genç öğretmenlere oranla daha yüksek olan öğretmenlerin yaşanacak ya da yaşanan çatışmalarda daha yumuşak tepkiler vermektedir.

**Anahtar sözcükler:** *Çatışma, Örgütsel Çatışma, Eğitim Örgütleri, Çatışma Yönetimi*

\*Bu çalışma yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

\*\*İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakóltesi, serdkap@hotmail.com

\*\*\*İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği, sradmard@aydin.edu.tr

## **A Study On Conflict In Educational Organizations and Conflict Management: An Application in İzmir Balçova**

### **Abstract**

Between teachers and administrators in schools of both conflicts arise. But these conflicts experienced as much as possible needs to be managed effectively. At this stage of training institutions to provide training in a healthy manner in order to continue to provide effective solutions to the conflict of the methods used is required. In this study, teachers' age, seniority, education level, marital status, sex, possible situations that may cause conflict are examined. The study, the first period of the 2013-2014 academic year in schools located in İzmir Balçova 301 officers was conducted with the teacher. In this study, Gumuseli (1994), which adapted to Turkish by "Rahim Organizational Conflict of Scale" (Rahim Organizational Conflict inventory) were used. As a result, the province of İzmir investigated for such a study conducted in the literature was found. Age compared to younger teachers in line with experience conflicts that may arise or have to give smoother response.

**Keywords:** *Conflict, Organizational Conflict, Education Organizations, Conflict Management.*

### **Giriş**

Organizasyonlar bir taraftan menfaat üretirken, diğer taraftan ise menfaat dağıtan sosyo-teknik organizmalardır. Çağdaş bir organizasyona ne yönde yaklaşırsak yaklaşalım değişmez bir kural gibi çatışma olgusuyla karşılaşırız. Ekonomik, sosyal ve psikolojik unsurların etkisinde olan organizasyon, çevresindeki ve içindeki çatışmayı görmezlikten gelemes (Yeniçeri, 2009). Diğer yandan organizasyonlar temelde farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklar ve benzeri onlarca farklılık örgütlerde yan yana, bir arada bulunurlar (Koçel, 1999). Değişik formasyon, görüş, değer, ihtiyaç ve kişiliklere sahip bireyler ilişkilerde bulununca, çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Eröz, 1974). Görünen uyumun, aynı zamanda çatışmayı da bünyesinde bulundurduğu, birlik halinde bile çatışmanın olduğu, bu çatışmadan hareket doğduğu, hareket olduğu sürece de canlılığın var olduğu, oldukça rağbet gören düşüncelerdendir (Davis, 1991).

Önceden meydana getirilmiş hiçbir uyum bir örgütte, bir idari kurumda, çeşitli katılımcıların amaç ve çıkarlarının tam anlamıyla çakışmasını sağlayamaz. Bu anlamda çatışma örgüt içinde sürekli. Gelirler, sorumluluklar, düşünceler alanında olsun ya da yetkinin paylaşımı konusunda olsun, herkesin kendisine ayrılanın yeterli ve adil olduğunu kabul etmesi zor rastlanılacak bir durumdur. Bu da demektir ki çatışma sosyal ilişkilerin düzenlenişinde önemli sorunlardan birisidir (Reynaud, 1986). Örgütlerde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkardığı gerçek, organizasyonlarda uygulanan kuralların çoğu kez yetersiz olduğu ve beklentileri karşılayamadığı gerçeğidir. İşte bu tür ortamlar örgüt çalışanlarında karşı olma, protest tavr alma ve çatışma duygularını geliştirir.

Örgütlerde karşı olma sürecinin görünen iki yönü vardır. Birincisi, bireyin veya bir grubun amaca ulaşma isteği; ikincisi ise, bu isteğin diğer birey veya grupların amaçlarını tehdit edici yönüdür. İşte böyle durumlarda rekabet söz konusu olmaktadır. Bu anlamda da rekabet karşı olma sürecinin sakin şeklidir. Bu karşı olma şeklinde iki veya daha çok şahıs doğrudan bir amacı takip eder, bu durumda bir kişinin ulaşmak istediği amaç; bütün diğer kişi ve grupların arzuladığı amacı engeller. Çatışma üç şekilde görülebilir:

1. Sözlü sataşma,
2. Kuvvet kullanmaksızın fiili hakaret,
3. Saldırganlık.

Örgütte çatışma olgusu, bir takım psikolojik, ekonomik ve sosyal beklentilerle örgüte katılıp işbirliği yapan bireyin sağladığı karşılığın kendi beklentisi kadar olmadığını algılaması halinde, örgütün amaçlarına katılmaması ve örgütle uyuşmaması sonucunda doğmaktadır. Bu noktada çatışma, mazeretler ileri sürerek işe gelmeme, rapor alma, işe geç gelme, işi yavaşlatma şeklinde pasif karakterli görülebileceği gibi olumsuzluğun yoğunluğunun artması durumunda da tecavüz, engelleme, istifa gibi aktif karakterli hale gelebilir (Çulpan, 1978). Organizasyonlarda çatışma genel olarak dört ayrı anlamda kullanılır;

1. Çatışmaya yol açan şartlar; kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları v.b.
2. Çatışmaya muhatap olan kişilerin duygusal durumları, stres, huzursuzluk, endişe, düşmanlık v.b.

3. Bireylerin kavrama seviyesi; çatışmayı kavrama ve fark etme yetenekleri.
4. Çatışmacı davranışlar; pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuz davranışlar (Pondy,1967; 1973).

Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar (Erdoğan 1997; 1987). Çatışma bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Genel bir bakış açısından irdelendiğinde organizasyonel çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren 1986; 1993). Örgütlerdeki bireyin, grupların ya da bölümlerin karşı olma durumlarını iki boyut içerisinde ele almak mümkündür. Birincisi, içe dönük, psikolojik ağırlıklı, soğuk ve görünmesi belirli şartlarda mümkün olabilen boyuttur ve bu boyut yabancılaşma olarak algılanmaktadır. İkincisi ise, dışa dönük, fiziki görünümüleri ağır basan, sıcak ve somut yönü, işte; karşı olmanın bu görünen dışa dönük, sıcak ve fiziki yönü çatışma olarak algılanmaktadır (Yeniçeri, 2009).

Çatışmanın yukarıda belirtilen türdeki davranışları içermesinin yanı sıra; kişi veya grupların birbirini etkilemesi veya birbirini etkileme faaliyetlerinde gözle görülebilir etkileşim eksikliği sebebiyle bir mücadele veya karşı olma içinde bulduklarında ortaya çıkan davranışları da kapsamaktadır (Sexton, 1970). Çatışmayı örgütte dinamik bir süreç olarak görmek mümkündür. Genelde çatışmalar birikmiş uyuşmazlıklardan sonra başlamaktadır. İlişkiler sırasında çatışma durumu yaratacak konulardan taraflar haberdar olmayabilir. İlişkiler sırasında ortaya konan her davranış bir sonraki davranışı etki altında bırakacak, ona yön verecek özellikler taşıyabilmektedir.

Pondy, çatışma olayını birbirini takip eden beş aşamalı bir süreç içinde incelemiştir;

- Şartları olgunlaştıran potansiyel çatışma,
- Bireylerce algılanabilen çatışma,
- Etkisi hissedilen çatışma,

- Davranışlara yansıyan açık çatışma,
- Yeni çatışma şartları doğuran çatışma sonuçları (Pondy, 1967; 1973).

Filley ise; düzeltici davranışa yer verdiği modelinde birey, grup ve örgüt seviyesindeki çatışma sürecini şöyle belirtmiştir;

- Kaynak şartları: Bu şartlar genelde çatışmaya sebep olan özelliklerdir. Bu şartlar çatışmanın görülmediği zamanda da var olabilirler. Bu özellikler doğrudan çatışmayı değil, çatışma şartlarını etkilerler.
- Algılanan çatışma: Mantıki ve şahsi olmayan şekilde beliren ve tarafları çatışma durumuna getiren şartlardır.
- Hissedilen çatışma: Şahsileştirilmiş çatışma ilişkisidir. Tehdit, husumet, güvensizlik ve korku duyguları ile ortaya çıkar.
- Çatışma (belirgin davranış): Ortaya konan davranıştır. Hücum, münakaşa, rekabet veya sorun çözme davranışıdır.
- Çatışmanın çözümü veya bastırılması: Bir tarafın yenilgisi veya uzlaşma ile çatışmanın sona erdirilmesidir(Filley, 1975);

Bütün bu açıklamalardan sonra çatışma olgusunun mutlaka bu aşamalardan geçerek ortaya çıkacağını söylemek mümkün değildir. Sözelimi; potansiyel çatışma taraflarca sorun olarak görülmeyeceği gibi daha ileri aşamalarına varmadan önlenabilir. Diğer yandan da çatışma içinde bulunan tarafların her ikisinin de aynı aşamada bulunmaları gerekli değildir. Bir taraf algılama aşamasında iken diğer taraf çatışma aşamasında olabilir (Yeniçeri, 2009).

Örgütler sosyal yapılar olduğundan örgütte görevli bireylerin çatışma yaşamaları doğaldır. Uzun zaman bir arada yaşayan insanlar, ilk kez tanışma aşamasını tamamlayıp, birbirleriyle samimiyetlerini arttırdıklarında anlaşıl aşamadıkları kesinlik kazanır. Her ne kadar birbirlerine anlayış ve tahammül gösterecekleri de an gelir bir patlama noktasına ulaşılır. Bu patlama noktası da çatışmayı meydana getirir. Dolayısıyla insanların toplu olarak bir arada bulunmak zorunda oldukları ortamlarda çatışma kaçınılmazdır. Özellikle örgütlerde, birlikte ve yakın ilişki içinde çalışan ve her gün sekiz saat birlikte yaşayan insanlar arasında çatışma çıkması da doğaldır. Ancak bu çatışma yüzünden insanların, birbirine küsmesi, darılması, hasım olması, kavga etmesi ve ilişkilerinin bozulması doğal ve normal değildir (Yeniçeri, 2009). Çatışmayı

etkin bir biçimde yönetebilmek için öncelikle örgütlerde çatışmaların hangi kaynaktan beslendiği ve sebeplerinin ne olduğunun bilinmesi gereklidir. Çatışmanın sebeplerini dört ana grup içinde incelemek mümkündür;

1.Çatışmanın Bireylerden Kaynaklanan Sebepleri; başlıca kişilik farklılıkları, kıt kaynaklar için rekabet, statülerin farklı algılanması ve çıkar farklılıkları olarak belirtilebilir.

- Kişilik Farklılıklarının Sebep Olduğu Çatışmalar; Kişilerin davranışları ile değer yargıları ve kişilikleri arasında sıkı ilişki vardır. Bundan dolayıdır ki bazı kişiler rasyonel davranırken bazıları duygusal davranabilmektedirler. Yine bazı insanlar bir olgu karşısında tarafsız kalırken, bazıları saldırgan olabilmektedirler. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları çekişmelerin ve çatışmaların önemli sebeplerindendir. Kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışma durumlarını yaratan diğer bir husus ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödülleri ve mevkilerle ilgilidir (Yeniçeri, 2009).
- Kıt Kaynaklar İçin Rekabetin Sebep Olduğu Çatışmalar: Bütçe, malzeme, personel ve destekleyici hizmetler, kıt kaynaklardandır. Bu kaynakların sınırlı olması örgütlerde sorun yaratır. Kaynaklar, rekabet içinde olan tarafların taleplerini, istekleri oranında karşılayamayınca çatışma kaçınılmaz olacaktır (Bumin, 1990). Bütçeden daha fazla yararlanabilmek için bölümlerin birbirine karşı yürüttükleri mücadele ve ya malzemedeki kendi bölümüne daha fazla pay ayrılması için diğer bölümlerle rekabet edilmesi çatışmayı doğurabilir. Kaldı ki kaynak dağılımının bölümün niteliği ve organizasyona yaptığı katkı ve sağladığı başarı durumuna göre yapılması ve öncelikli alanların korunması esastır. Karmaşık örgütlerde aynı kaynaklara ihtiyaç duyan gruplar veya bölümler; kendi başarılarını artırmak dolayısıyla da en fazla kaynağa sahip olabilmek için her çabayı harcayarak gereksiz rekabete girer, çatışma ortamı yaratabilirler. Bu durum çatışmayı doğurduğu gibi biçimsel olmayan bir organizasyonun doğuşuna da sebep olabilir (Özalp 1987; 1989).

- Statülerin Farklı Algılanmasının Sebep Olduğu Çatışmalar: Her birey doğal olarak sahip olduğu statünün, olduğundan daha fazla prestije haiz olduğunu düşünmektedir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma kaynağı olabilirler (Koçel, 1999). Diğer yandan da işletmelerde bir bireyin, grubun ya da bölümün yararına olacak bir eylem tutum ya da tavır başka bir grubun, çıkarlarını tehdit ediyorsa ya da zarara uğratma ihtimali varsa, bu tür bir çıkar farklılığı çatışma sebebi olabilir. Örneğin; örgütte görevli olan bir müfettiş ya da kontrolörün başarısı, bulduğu hata, tespit ettiği kaçak ya da yolsuzluk oranının da yüksek olacaktır. Kontrolöre başarı sağlayan unsurlar, inceleme yaptığı servisteki yöneticilerin aleyhinde olan, onları başarısız gösteren unsurlar olmaktadır. Bu durum serviste çalışanların yükselme ve ödül alma şanslarını ortadan kaldırabilir, bu ise en önemli çatışma sebebi olarak belirebilir.

2.Çatışmanın Amaçlardan Kaynaklanan Sebepleri; amaç ve çıkar farklılıkları, güç kazanma isteği, kıt kaynaklara sahip olmak amacı ve amaçlardaki değişimler olarak dört grupta incelemek mümkündür.

- Amaç ve Çıkar Farklılıklarının Çatışmalara Sebep Olması: Bireylerin amaçlarının uyuşmaması veya amaçların farklı yorumlanması çatışmaya sebep olabilir, örgütlerdeki kişiler veya bölümler arasındaki amaç farklılıklarını meydana getiren, artıran ya da derinleştiren bizzat organizasyonun doğasıdır. Çünkü organizasyonun bünyesinde farklılıkları artıran, mesafeyi açan ve aykırılıklara öncülük eden birçok eleman vardır, iki insan veya bölümün farklı amaçlara sahip olmaları durumunda aradaki farklılık giderek büyür. Farklılıkların ve aykırılıkların artması ise sonunda birey ya da bölümleri çatışmaya sürükler (Sexton, 1970). Bazen bir bireyin amaç ve değerleri, diğer bireyin amaç ve değerlerine ters düşebilir (Eren 1986; 1993). Bu şekilde bir yandan bireysel amaçlar arasındaki çelişki ve farklar, diğer yandan bireysel amaçlarla işletme amaçları arasındaki uzaklıklar çatışmalara sebep olabilir.
- Örgüt İçi Güç Kazanmak Amacının Çatışmaya Sebep Olması: Kişiler ve gruplar güçlerini artırmak, hâkimiyet kurmak amacıyla

büyük bir çaba gösterirler. Böyle durumlarda çoğu zaman işletmeler güç gösterilerinin yapıldığı bir alana dönüşebilirler. Bu tür durumlar çatışma ortamı yaratır. Gücün aşırı ve dengeleri bozucu şekilde kullanımı bazı grupları güçsüz bırakabilir. Bu durum da çatışmayı hızlandırır (Özalp 1987; 1989). Mevcut gücünü ve nüfuzunu genişletmek isteyen kişi ve gruplarla, statükoyu muhafaza etmeye çalışan kişi ve gruplar çatışmayı daha da arttırabilirler.

- **Kıt Kaynaklara Sahip Olmak Amacının Çatışmaya Sebep Olması:** Kişiler gerçekte farklı fikirlere sahip olmalarına rağmen amaçlarının benzer olması çatışmayı ortaya çıkarmayabilir. Burada olgu amaç farklılıklarının meydana getirdiği çatışmadan çok, grup uyumunun azalması ve bozulması ile ortaya çıkan, amacı gerçekleştirecek kaynaklar üzerindeki çatışmaya dönüşmektedir (Frenech, 1981). Bu araçları ele geçirebilmek için bölümler arasındaki mücadele ve sınırlı personelin bölümlere tahsisi konusundaki çatışmalar oldukça yaygındır. Diğer yandan örgütlerde bireylerin veya grupların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sınırlı ve belirli olan kaynakları bölüşmeleri gerekebilir. Kendi payını artırmak ya da sınırlı kadrolara atanmak için bireylerin ve grupların çatışması söz konusudur (Yeniçeri, 2009).
- **Amaçlardaki Değişmelerin Çatışmaya Sebep Olması:** Örgütlerde karar sürecinde etkili olan bireyler ve grupların amaçları zaman içerisinde, çeşitli sebeplerden dolayı değişmektedir. Mesela, sermayedarların iştirak oranlarındaki değişiklikler, iş görenlerin aldıktan ücretler ve işyeri güvenliği üzerinde de etkili olabilmektedirler. İşletmenin amaç sistemindeki değişiklikler, alt sistemlerin amaçlarında karışıklıklar ve farklılık meydana getirebilir. Çünkü ilgili alt sistemlerin yöneticileri davranışlarını gecikerek yeni kriterlere yöneltebilirler. Diğer yandan amaç değişiklikleri ile amaç çatışmalarının sayısı ve yoğunluğunun artıp artmayacağı genel olarak ifade edilemez (Yılmaz, 1988).

3. Çatışmaların Yönetimden Kaynaklanan Sebepleri; yöneticilerin görüş ve anlayışlarındaki farklılıklar, görev ve yetki alanındaki belirsizlikler ve daha önce vuku bulan ancak çözümlenmemiş uyuşmazlıklar olarak üç bölümde ele almak mümkündür.



- i. Yöneticilerin Görüş Ve Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıkların Çatışmaya Sebep Olması: Yöneticilerin dünya görüşleri, yönetim felsefeleri ve insan konusundaki anlayış farklılıkları, yönetim tarzlarını belirleyen önemli etkenlerdir. “X” anlayışına sahip bir yöneticinin “Y” anlayışına sahip diğer yöneticilerle veya emri altındaki işgörenlerle çatışma durumuna gelmesi her zaman mümkündür. “X” anlayışına sahip bir yönetici karar vermenin kendi kutsal hakkı olduğuna inanmaktadır. Hâlbuki kararların örgütte çalışan kişilerin görüş, düşünce ve menfaatleri gözetilerek alınması zorunludur. Yöneticinin bu olguya gereken özeni göstermemesi halinde açık veya gizli çatışmanın belirmesi mümkündür. Çatışmanın derecesi ve ortaya çıkma şekli demokratik yönetim ile otokratik yönetim tarzları arasında hâkim olan yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir. Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında, mevzuata aşırı bağlı amirlerle işgörenler arasında çatışma çıkma ihtimali oldukça fazladır (Yeniçeri, 2009).
- ii. Görev, Yetki Ve Yönetim Alanındaki Belirsizliklerin Çatışmaya Sebep Olması: Örgütlerde görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve hiç bir kişinin veya biçimsel grubun, diğer bir kişi veya grubun işine karışmaması en önemli ilkelerdendir (Özalp 1987; 1989). Açık ve net olarak belirlenip ifade edilmemiş görev ve sorumluluklar çatışma kaynağı olabilirler. Ayrıca ilişki içerisinde olan tarafların yetki sınırlarının açık ve belirgin olmaması çatışmaları artıran önemli sebeplerdendir (Koçel, 1999). Diğer yandan bazı alan veya konular birden fazla kişi veya grubu ilgilendirebilir. İki ayrı kişi aynı konuyla ilgilenebilir. Eğer bu bölümlerde çalışan bireyler kime karşı nasıl ve ne oranda sorumluluk taşıdıklarını bilmiyorlarsa, görevlerinin nerede başlayıp nerede bittiğini öğrenmemişlerse, bu ortamda çalışanların her an karşı karşıya gelmeleri söz konusu olabilir. Diğer yandan sorumluluk ve rollerle ilgili belirsizlikler özellikle bölümler arası çatışmalara sebep olabilirler.
- iii. Daha Önce Vuku Bulan Ancak Çözülmemiş Çatışmaların Yeni Çatışmalara Sebep Olması: Örgütlerde vuku bulan çeşitli

uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların karar organlarınınca dikkate alınması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Eğer uyuşmazlık ve çatışma konusu olan sorunlar çözülmez ve inisiyatif elden kaçırlırsa yeni ve daha büyük çaplı çatışma sorunları ortaya çıkabilir. Özellikle “sorun erteleme”, “bekle gör” veya “ilgilenmeme” gibi politikalar, olayların ve yeni çatışmaların sebebi olabilirler. Bu takdirde de çatışmanın yönetilmesi ya da yönlendirilmesi çok zor ve yoğun zaman ve kaynak harcamasına ihtiyaç gösterebilir.

4.Çatışmanın Örgütün Yapısından Kaynaklanan Sebepleri; faaliyetlerin birbirine bağlı olması, hiyerarşı ve bölümlere ayrılmanın doğası ve iletişim eksiklikleri olarak incelemek mümkündür.

- Faaliyetlerin Birbirine Bağımlı Olması Çatışma Sebebi Oluşturabilir: Örgütlerde işler, kişiler ve gruplar arasında çeşitli ve bağımlı ilişkiler vardır. Genel olarak örgütlerde üç çeşit bağımlılık ilişkisinden söz edilebilir (Thompson, 1967). Bunlar sırasıyla; bütünleyici karşılıklı ilişkiler, sıralı karşılıklı bağlılık ilişkisi ve çok yönlü karşılıklı bağlılık ilişkisidir. Birimlerin birbirleriyle az ya da hiç ilişkisi olmadığı, bütünleyici karşılıklı bağlılık ilişkilerinde çatışma görülmez. Sıralı karşılıklı bağlılık ilişkisi içinde olan birimlerin arasında ise çatışmaya uygun bir ortam vardır. Çok yönlü karşılıklı bağlılık ilişkileri olan örgütlerde ise oldukça yüksek bir çatışma ortamı oluşabilmektedir (Koçel, 1999). Bölümler arasındaki bağımlılığın artırılması çatışmanın yoğunluğunun da artırılması anlamını da taşımaktadır (Robbins, 1977). Hiyerarşı ve bölümlere ayrılma çatışma meydana getirebilir. Ast-üst ilişkilerinin niteliği bireyler ve gruplar arasında çatışmaya uygun bir ortam oluşturabilir. Astlar ve üstler yönetim alanları hakkında farklı görüşlere sahip olduklarında potansiyel çatışma olgusu meydana gelir (Pondy 1967; 1973). Hiyerarşik yapının niteliği ile çeşitli örgütsel sorunlar birleşince çatışma ortamı oluşabilmektedir.
- Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizliklerin Çatışmaya Sebep Olması: Örgütlerde çoğu zaman kimin hangi alan ve konularda ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilmektedir. Bu durum çatışmaların sebebini meydana getirebilmektedir (Yeniçeri, 2009).

- İletişim ve Bilgi Noksanlıklarının Çatışmaya Sebep Olması: İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan sistemin, örgütlerin işleyişini düzenleyen yapının, insani ilişkileri geliştiren tekniği kurmanın ve nihayet başarılı bir yönetimin ilk şartıdır (Sabuncuoğlu, 1977). Bundan dolayıdır ki iletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi uyumsuzluk, kaygı ve sonunda çatışma sebebi olabilir. Çatışma anında iletişim tamamen kopar ve iletişim üyeler arasında başarısız, bozucu ve kırıncı bir niteliğe dönüşür. İletişimin yetersiz işlemesine bağlı olarak beliren yanlış algılama saldırganlık dâhil her türlü çatışmayı ortaya çıkarabilir (Pages, 1970).

Çatışma konusunda son zamanlarda yapılan çalışmalarda, çatışma sürecinin uzun vadeli “kurumsal bir sivil strateji” olarak ele alınması gerektiğinden söz edilmektedir. Örgütlerin çatışmalarını gelecekte de fırsat haline dönüştürebilmek için çatışmayı yönetme kapasitesinin artırılması gerektiği önerilmektedir (Yeniçeri, 2009). Yönetimler, örgütlerdeki çatışmaların çalışanların kimliklerini temelinden sarsan bir güç olduğunu asla unutmamalıdır. Hâlbuki farklılıkları fırsat haline getirmek, çatışmaları örgütü etkin kılmamanın bir aracı haline dönüştürmek de mümkündür. Çatışmanın dinamik bir süreç olduğu ve her durumda varlığını sürdüreceği gerçeğinden yola çıkılarak, esasta bu sürecin birey ve örgüt üzerinde nasıl fonksiyonel olabileceği konusunda yoğunlaşmak gerekmektedir.

Çatışma kavramı hem sosyal hayatın hem de ekonomik hayatın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Topluluğun ve örgütün bulunduğu her ortamda çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu nedenle günümüzün çalışma hayatında kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler ve insan gücünün çalışma sisteminde büyük yer kapladığı tüm örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Bunun nedenleri arasında fikir uyuşmazlıkları, işletmelerin koyduğu kurallardan kaynaklanan uyuşmazlık ve esnek olmayan uygulamalar en önemlileri olarak gösterilebilir. Ortaya çıkan bu çatışmaların ve bu nedenle yaşanan problemlerin çözümü ve çatışmanın yönetimi son derece önemlidir. Doğru yönetilmeyen bir çatışma ortamında kaos ortamı oluşur, işten soğumalar yaşanır. Çatışmanın doğru olarak yönetilmediği durumlarda hem işletme hem de çalışanlar zaman ve para kaybeder ve bir şekilde ruhsal sıkıntılar yaşayabilirler.

Eğitim örgütlerinde de yaşanan ve çatışmaların neden olduğu problemlerin çözümü veya çatışmanın yönetimi için de yönetici, çalışan, öğrenci ve velilerinin birlikte hareket etmesi elzemdir. Kaliteli bir eğitim sisteminin oluşması da buna bağlıdır. Zira kaliteli bir eğitim ülke kalkınmasında önemli bir rol oynar. Bu nedenle diğer tüm örgütlerde olduğundan daha fazla bir çaba eğitim örgütlerinde oluşan çatışmadan kaynaklı problemleri çözmeye sarf edilmelidir. Kaliteli eğitimin sağlanabilmesi için de okullarda birinci dereceden iş görenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel hem de nitel açıdan donanımlı olması önemli bir unsurdur.

Eğitim örgütleri, diğer tüm örgütlerin insan kaynağını hazırlayan, yetiştiren örgütlerdir. Dolayısıyla burada oluşacak problemlerin çözülmesi yada çözülememesi tüm sektörlere etki eder. Örneğin; okul hayatında öğretmeni ile bir sıkıntı yaşayan bir öğrenci, eğer öğretmeni ona ılımlı yaklaşmayıp, ortaya çıkan problemi ve çatışma ortamını şiddet ile çözmeye çalışırsa, bu durumu yaşayan öğrenci kendine olan güvenini yitirir ve baskı ortamlarında kendisini ifade etmekten çekinir. Düşüncelerini aktaramadığı için çalıştığı işi sahiplenemez ve verimli olamaz. Yaşanan bu durumdan işletmeler de doğrudan etkilenebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmaların sebepleri ve çözüm aşamalarını tespit etmektir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Çatışma yönetimine ilişkin İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin düzeyi nedir?
2. Çatışmanın yönetim düzeyi katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

## **Yöntem**

Bu araştırmanın alan çalışması ölçekten faydalanılarak, tarama modellerinden tanımlayıcı- kesitsel model uygulaması ile yapılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranmış, daha sonra elde edilen verilere dayanarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket öğretmenlere uygulanmıştır.

## **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 öğretim yılında İzmir ilinin Balçova ilçesi sınırları içinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 301 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların 161'i kadın ve 140'ı erkektir. Araştırmanın evrenini oluşturan Balçova ilçesi dahilindeki tüm öğretmenlere ulaşılması planlanmış ve örneklem için ilçedeki tüm öğretmenlerden yararlanılmıştır. Güvenilir verilerin elde edilmesi amacı ile örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin geneli üzerinde çalışılmış ve "kendini örnekleyen evren" araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir (Çilenti, 1984). Belirlenen örneklem, amaçsal örnekleme yönteminin maksimum çeşitleme örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Maksimum çeşitliliğe dayalı örneklem yönteminde, temel amaç izafi olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme işlenilen soruna taraf olabilecek katılımcıların çeşitliliğini maksimum seviyede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin sayısal veriler Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmaya toplam 301 öğretmen katılmıştır ve bu katılımcıların 161'i kadın ve 140'ı erkektir. Öğretmenlerin %7.6'sı 21-30 yaş aralığında, %27.9'u 31-40 yaş aralığında, %40.9'u 41-50 yaş aralığında ve %23.6'sı 51 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin diğer demografik verilerde Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler**

Değişken	Düzy	N	%
Yaş	21-30	23	7,6
	31-40	84	27,9
	41-50	123	40,9
	51 ve üstü	71	23,6
	<b>Toplam</b>	301	100
Cinsiyet	Kadın	161	53,5
	Erkek	140	46,5
	<b>Toplam</b>	301	100
Medeni Durum	Evli	224	74,4
	Bekar	77	25,6
	<b>Toplam</b>	301	100
Öğrenim Durumu	Önlisans	19	6,3
	Lisans	247	82,1
	Lisansüstü	35	11,6
	<b>Toplam</b>	301	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	19	6,3
	6-10 yıl	25	8,3
	11-15 yıl	50	16,6
	16-20 yıl	82	27,2
	21-25 yıl	58	19,3
	26 yıl ve üstü	67	22,3
	<b>Toplam</b>	301	100

### Veri Toplama Aracı

Veri toplama amacı ile kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve tüm denekler için ortak hazırlanmıştır. Anket soruları “Rahim Organizational Conflict Inventory-II” ölçeğinden faydalanılarak ve uzman görüşleri alınarak oluşturulmuştur (Rahim, 2015). Katılımcı öğretmenlere uygulanmak üzere, 28 soruluk Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)- çatışma yönetimi anketini esas alan öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerini ölçecek anket araştırma için uyarlanmış ve güvenilirlik çalışması yapılarak araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırma örneklemini, %95’lik güven düzeyinde ( $\alpha=0,05$ ),

H=+ - 0,05 örnekleme hatasıyla, p=0,5 ve q=0,5 oranlarında, Cochran formülü ile hesaplanmıştır (Balcı, 2005). Araştırma konusu örneklem Alpha güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmış ve ölçeğin alt boyutlarına dair Cronbach Alpha katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ispatlamıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rasgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2005).

### Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS 11.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarılmış sonra elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Öğretmenlerin kişisel bilgi analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunumunda her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve boyutlar ölçekte yer aldığı sıraya göre verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlere tek boyuttan oluşan bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anket katılımcıların çatışma yönetimi düzeylerini ortaya koymaya yöneliktir (Tablo 1). Bu kapsamda, çatışma yönetimine ilişkin elde edilen düzeyler Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** İlköğretimlerde çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin Görüşleri

İlköğretimlerde çalışan öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin Görüşleri	$\bar{x}$	SS
İş arkadaşlarımla iletişimimizde tikanıklıklar var.	2,24	1,138
Arkadaşlarımla işlerin yürütülmesi konusunda fikirlerimiz farklı olmaktadır.	2,79	1,189
İş arkadaşlarımla benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaktadır.	2,50	1,130
İş arkadaşlarımla kişiliklerimiz uyuşmamaktadır.	2,64	1,160

Kişilerarası iletişimde iş arkadaşlarım duygusal davranmaktadır.	2,62	1,072
İş arkadaşlarım benden daha az iş yapmaktadır.	2,32	1,010
İş arkadaşlarım işlerini zamanında tamamlamamaktadır.	2,47	1,002
İş arkadaşlarım sorumluluklarını yerine getirmemektedir.	2,33	,950
Bazı iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından imtiyazlar tanınmaktadır.	2,57	1,110
Görev dağılımı konusunda iş arkadaşlarımla aramda anlaşmazlıklar olmaktadır.	2,36	1,091
Arkadaşlarımla aramızdaki iletişim yetersiz kalmaktadır.	2,49	1,118
İş arkadaşlarım işlerim çok yoğun olduğunda bana yardım etmezler.	2,33	1,084
İş arkadaşlarım benim söylediklerimi anlamamakta veya yanlış anlamaktadır.	2,31	1,069
İş arkadaşlarımların bazıları hakkettiğinden fazla ödüllendirilmektedir.	2,47	1,069
Yöneticimiz ihtiyacımız olan bilgi alış verişinde ilgisiz davranmaktadır.	2,39	1,089
Yönetici, çalışanlara emir ve isteklerini zamanında ulaştırmamaktadır.	2,34	1,039
Yönetici eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici değildir.	2,51	1,118
Yönetici çalışanlarının yeterliliğine ve uzmanlığına saygı duymamaktadır.	2,38	1,118
Yönetici çalışanlar arasındaki koordinasyon ve işbirliğinden kaçınmaktadır.	2,38	1,056
Yönetici otoritesini kullanarak çalışanlarını etkilemeye çalışmaktadır.	2,46	1,103
Yönetici kendisine verilen yetkiyi kullanmada pasif davranmaktadır.	2,42	1,051
Yönetici kanunlara ve mevzuata tam olarak hakim değildir.	2,32	1,041
Yönetici çalışanlar arasında eşit bir görev dağılımı yapmamaktadır.	2,41	1,040
Yönetici çalışanları değerlendirirken taraf tutmakta, yanlı davranmaktadır.	2,39	1,084
Yönetici politik görüş ve tutumlarını çalışanlara yansıtmaktadır.	2,34	1,151
Yöneticim karar verme ve planlama süreçlerine beni dahil etmemektedir.	2,48	1,153
Yöneticim benim görüşlerimi belirtmeme fırsat vermemektedir.	2,43	1,125



Yöneticimle aramda görüş alışverişi olmamaktadır.	2,37	1,080
Yöneticim ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmektedir.	2,26	1,055
Yönetici bizlerden gelen mesajlara kapalıdır.	2,32	1,098
Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmam.	3,04	1,191
Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.	3,46	1,135
Karşımdaki kişi ödün verirse ancak o zaman ödün veririm.	2,73	1,054
Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için kararlı davranırım.	3,02	1,133
Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.	3,53	1,287
Yöneticimiz, sorunların çözümü için tüm çalışanlarla birlikte hareket eder, herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için çaba sarf eder.	3,22	1,205
Sorunların çözümü için yöneticimiz bizlere ödün verir.	2,87	1,104
Yöneticimiz fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.	2,51	1,176
Yöneticimiz görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	2,64	1,142
Yöneticimiz taraf tutmadan çözüm bulmak ve uzlaşma sağlamak için bizlerle görüşür.	3,23	1,204
Çatışma ortamından etkilenmem ve görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	3,32	1,262
Çatışma ortamında verimli çalışmam ve iş hedeflerime ulaşmam.	2,98	1,234
Her türlü ortamda sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaştığımdan eminim.	3,28	1,153
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	3,37	1,169
Koşullar ne olursa olsun bana verilen görevleri doğru bir biçimde yaparım.	3,54	1,234

Tablo 2’de görüldüğü gibi çatışma yönetimine ilişkin 45. madde olan “Koşullar ne olursa olsun bana verilen görevleri doğru bir biçimde yaparım.” ifadesine katılımcılar en yüksek düzeyde ( $\bar{x} = 3.54$ ), 35. madde olan “Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.” ifadesine katılımcılar yüksek düzeyde ( $\bar{x} = 3.53$ ) ve 32. madde olan “Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.” ifadesine katılımcılar yüksek

düzeyde ( $\bar{x} = 3.46$ ) görüş bildirdikleri saptanmıştır. Ayrıca yine çatışma yönetimine ilişkin birinci madde olan “İş arkadaşlarımla iletişimimde tikanıklıklar var.” ifadesine katılımcılar en düşük düzeyde ( $\bar{x} = 2.24$ ) ve 29. madde olan “Yöneticim ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmektedir.” ifadesine düşük düzeyde ( $\bar{x} = 2.91$ ) görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Çatışmanın yönetim düzeyi katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenine göre T-Testi sonucu Tablo 3,4,5,6,7’de görülmektedir.

**Tablo 3.** Çatışma Yönetimine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Kadın	161	2,62	,56	298	-,829	,408
Erkek	139	3,68	,63			

$p < 0.05$

Katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(298) = -,829$ ;  $p < 0.05$ ]. Tablo 2’de aritmetik ortalamalar incelendiğinde, erkek katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x} = 3,68$ ) kadın katılımcılara ( $\bar{x} = 2,62$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

**Tablo 4.** Çatışma Yönetimine İlişkin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Evli	223	2,62	,58	298	-1,398	,163
Bekar	77	2,73	,64			

$p < 0.05$

Tablo 4.’te katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(298) = -1,398$ ;  $p < 0.05$ ]. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, evli katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x} = 2,62$ ), bekar katılımcılara ( $\bar{x} = 2,73$ )

göre daha düşük olduğu görülmektedir. Fakat bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

**Tablo 5. Çatışma Yönetimine İlişkin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları**

Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	SS
21-30	23	2,49	,44
31-40	84	2,67	,55
41-50	122	2,64	,67
51 ve üstü	71	2,69	,56

  

ANOVA						
Görev	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	,679	3	,226		
	Grup içi	107,221	296	,362	,625	,599
	<b>Toplam</b>	107,900	299			

$p < 0.05$

Tablo 5’de incelendiğinde çatışma yönetimine ilişkin katılımcıların görüşleri arasında yaş bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. [ $F(3-296) = ,625$ ;  $P < 0.05$ ]. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 51 yaş ve üstü katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{X} = 2,69$ ) 41-50 yaş ( $\bar{X} = 2,64$ ), 31-40 ( $\bar{X} = 2,67$ ) ve 21-30 yaş ( $\bar{X} = 2,49$ ) katılımcıların görüşlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

**Tablo 6.** Çatışma Yönetimine İlişkin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Öğrenim Grupları	N	$\bar{x}$	SS
Önlisans	19	2,511	,38
Lisans	246	2,661	,59
Lisansüstü	35	2,667	,73

  

ANOVA						
Görev	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	,408	2	,204	,563	,570
	Grup içi	107,492	297	,362		
	Toplam	107,900	299			

p<0.05

Tablo 6 incelendiğinde, çatışma yönetimine ilişkin katılımcıların görüşleri arasında öğrenim durumu bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(2-297)} = ,563$ ;  $p<0.05$ ]. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, önlisans mezunu katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x} = 2,51$ ), lisans ( $\bar{x} = 2,661$ ) ve lisansüstü ( $\bar{x} = 2,667$ ) mezunu katılımcıların daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yine ortalamalar incelendiğinde, lisans mezunu katılımcılar ( $\bar{x} = 2,661$ ) ile lisansüstü mezunu katılımcıların ( $\bar{x} = 2,667$ ) görüşlerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Fakat her iki durumda görülen farklılıklar istatistiksel olarak bir anlam taşımamaktadır.

**Tablo 7. Çatışma Yönetimine İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları**

Kıdem Grupları	N	$\bar{x}$	SS
1-5 yıl	19	2,653	,45
6-10 yıl	25	2,369	,43
11-15 yıl	50	2,628	,59
16-20 yıl	82	2,665	,69
21-25 yıl	57	2,774	,64
26 yıl ve üstü	67	2,657	,50

  

ANOVA						
Görev	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	2,894	5	,579	1,620	,154
	Grup içi	105,006	294	,357		
	Toplam	107,900	299			

$p < 0.05$

Tablo 7 incelendiğinde, çatışma yönetimine ilişkin katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(5-294)} = 1,620$ ;  $p < 0.05$ ]. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x} = 2,369$ ), diğer katılımcıların görüşlerinden daha düşük olduğu ve 21-25 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların ( $\bar{x} = 2,774$ ) çatışma yönetimine ilişkin görüşlerinin diğer katılımcıların görüşlerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yine ortalamalar incelendiğinde, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcılar ( $\bar{x} = 2,653$ ) ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcıların ( $\bar{x} = 2,657$ ) görüşlerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Fakat her iki durumda görülen farklılıklar istatistiksel olarak bir anlam taşımamaktadır.

## **Sonuç ve Öneriler**

Her geçen gün iletişim ve bilişimin geliştiği, kullanılan her şeyin modernleştiği günümüzde kişiler arasında, kurumlar ve kişiler arasında yaşanan çatışmalarda çeşitlenmiş ve artış göstermiş. Bu araştırma İzmir ili Balçova ilçesindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem gibi değişkenler dikkate alınarak saptamak ve çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmıştır. İncelenen literatürlerde İzmir ili için benzer bir çalışma olmasa da diğer bazı iller için yapılmıştır.

Tablo 2'nin birinci maddesinde yer alan "İş arkadaşlarımla iletişimimde tikanıklıklar var" seçeneğine 301 kişiden 134'ü katılmadığını belirtmiş, 50 kişi katılıyorum demiş, 11 kişi ise kesinlikle katılıyorum demiştir. Fakat çoğunluk katılmadığını ifade etmiştir. Aynı tabloda sekizinci maddede yer alan "İş arkadaşlarım sorumluluklarını yerine getirmemektedir" seçeneğinde ise 301 kişiden 156'sı katılmadığını belirtmiştir. Yirmi beşinci maddede yer alan "Yönetici politik görüş ve tutumlarını çalışanlara yansıtmaktadır" seçeneğine 136 kişi katılmadığını belirtirken, 21 kişi kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Görüleceği üzere çalışmadan elde edilen sonuçlara göre "çatışma yaşanmaktadır" demek çok doğru olmayacaktır. "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" seçenekleri işaretlenmiş olsa da genele oranlandığında bu rakam ilköğretim öğretmenlerinin çatışma düzeyleri ile ilgili anlamlı bir sonuç vermemektedir. Aynı zamanda görülmektedir ki, öğretmenlerin demografik bilgilerinin çatışma düzeylerine bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla da yapılan bu çalışmanın sonucunda "çatışma yaşanabilecek" durumların çok oluşmadığı, kişilerin gerek yaşları, gerekse eğitim durumları, meslekteki kıdemleri göz önüne alındığında oluşan olumsuzluklara da çözüm bulunarak, orta yolun bulunarak çatışma ortamının oluşmasına müsaade edilmediği söylenebilir. Eğitim Açıklan'a (1994) göre; "Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla pay alabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte çatışmaları meydana getirir." Resmi okullarda ödüllendirme sisteminin etkin olmaması araştırmanın sonucu olan çatışmanın çok yaşanmamasını açıklayabilmektedir.

Özgan'ın ilköğretim öğretmenlerinin görev sürelerinin çatışmaya etkilerini

incelediği Gaziantep ilindeki resmi ilköğretim okulları ile ilgili yaptığı çalışma sonucuna göre; İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki görev süreleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Çalışmayı 2005 – 2006 eğitim-öğretim yılı birinci dönemde Gaziantep ili merkezinde bulunan 122 resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler (N = 4710) oluşturmaktadır. Örneklem, araştırma evereninden küme örnekleme yoluyla rasgele seçilmiştir (Toplam 770). Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır (Özgan, 2006). Yapılan araştırmada görülen öğretmenlerin meslek yılları ile çatışma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı durumu Özgan'ın (2006) yaptığı araştırma ile örtüşmemektedir.

### Öneriler

Bu araştırmanın sonuçları ve literatür sonuçlarına göre yeni araştırmalara kaynak olması bakımından getirilebilecek öneriler şunlardır:

- Yapılan literatür taraması ve araştırma sonuçlarına göre çatışma yönetimindeki en önemli etkenin yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür. Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin çatışmayı yönetme konusundaki becerilerini geliştirebilmeleri için seminerler düzenlenmeli ve bu seminere katılmalarına olanak sağlanmalıdır. Ayrıca, yöneticiler ve öğretmenler arasında oluşturulacak işbirliği yada uyum okulda yaşanabilecek çatışma ortamlarında sorunun belirlenmesi ve çözümünde etkili olacaktır. Bu süreçte uygulanan çözüm yolları bireyi yönlendirme, teşvik etme ve örgütsel bağlılığı artırma açısından da büyük önem taşımaktadır. Buradaki en önemli hedef çalışanlar arasında çatışmanın hiç yaşanmaması değil, çatışma durumunda örgütün zarar görmemesi için doğru stratejileri uygulayabilmektir.
- Bu araştırmada resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenler örnekleme oluşturmaktadır. Bu nedenle elde edilen veriler, ilkokul öğretmenlerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Yapılacak yeni araştırmalarda bu sınırlılık farklı branşlarda ve kademedeki öğretmenler üzerinde uygulanarak genişletilebilir. Elde edilecek veriler çatışmanın önlenmesi konusunda daha farklı yöntemler geliştirmek açısından önem taşıyacaktır.

- Araştırmada veri toplama aracı olarak uygulanan anket bireysel gözlem ve görüşme içermemektedir. Bu nedenle elde edilen verilerin kişisel gözlem ve görüşmelerde içermesi araştırmanın sonucuna olumlu bir katkı sağlayabilecektir.
- Bu araştırmanın sonucu yapılan çalışmanın sonucunu desteklemese de yapılacak yeni çalışmalar için yol gösterici olacağı düşünölmektedir.

## **KAYNAKLAR**

- Açıkalin, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara.
- Balcı, A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem A Yay.
- Baysal, A. C. Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın.
- Bumin, B. (1990). Organizasyonlarda atışmanın Yönetimi, G.Ü.İktisadi ve İd.Bil.Fak., Ankara.
- Davis, K. (1991). Human Behavior at Work, Mc Graw Hill Boks.
- ulpan, R. (1978). “Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli”, T.O.D.A.İ.E.Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- ilenti, M. (1984). Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara: Kadioğlu Matbaası. Wadsworth Publishing Company Inc., California.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Faköltesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1987). İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yay. No: 3456.
- Eren, E. (1986). Değişme Yönetimi, Mess 1985 yılı Seminerleri, Erkmen Matbaası.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın.
- Eröz, M. (1974). Marxizm, Leninizm ve Tenkidi, İstanbul: İrfan Yayınevi.
- Frenech, J. R. (1981). The Disruption and Cohesion of Group, Newyork.
- Filley, A. C. (1975). Interpersonal Conflict Resolution, Scott Foresman, ABD.
- Özalp, İ. (1987). Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: A.Ü.İkt.ve id.Bil. Fak. Yay.



- Özalp, İ. (1989). “Örgütlerde Çatışma”, A.Ü.İkt.İd.Bil.Fak. Dergisi, C:7, S: 1.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Sürelerinin Yaşadıkları Çatışmalar Üzerine Etkisi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, (7. Baskı), İstanbul: Beta Yay.A.Ş.
- Pages, M. (1970). La Vie Affective des Groupes, Paris.
- Pondy, L. R. (1967). “Organizational Conflict: Concepts and Models”, Administrative Science Quarterly, C.12.
- Pondy, L. R. (1973). “Örgütsel Uyuşmazlık, Kavramlar ve Modeller”, BİTİA Dergisi, C. 2, S.1.
- Reynaud, J-D. (1986). İş Uyuşmazlıkları Sosyolojisi, çev. Ali Güzel ve Ali Rıza Okur, İkt.ve İd.Bil.Fak.Yay.No: 377.
- Robbins, S. P. (1977). “Örgütsel Çatışmanın Yönetimi (Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım)”, çev: Bülent A. Himmetoğlu, Alev Ergenç, İzmir.
- Sabuncuoğlu, Z. (1977). Örgütsel Haberleşme Düzeni, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sexton, W. P. (1970). Organization Theories, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Thompson, J. (1967). Organizations in Action, Newyork.
- Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (Genişletilmiş 9.Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, Z. (1988) “İşletmede Amaç Uyuşmazlıkları ve Çözüm İmkanları”, Uludağ Üni. İkt. ve İd. Bil. Fak. Dergisi, C: 7, Sayı: 2.

