

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA ALGISI

SCHOOL ADMINISTRATORS' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CONFLICT

Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Amasya/Türkiye
ORCID No: 0000-0002-2457-5381

Recep EKİM

Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi,
Samsun/Türkiye
ORCID No: 0000-0001-9089-0331

Cite As Üstün, A. & Ekim, R. (2021). "Okul Yöneticilerinin Örgüt İçi Çatışma Algısı", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:23; pp:433-441

ÖZET

Okul içi çatışmalar iyi yönetilemediğinde örgütü amaçlarından uzaklaştırdığı gibi örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri de zayıflatmaktadır. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin çatışma algısını ortaya koymak ve böylece örgütün verimliliğini arttırmaktır. Bu çalışma olgubilim deseni ile şekillendirilmiş nitel bir araştırmadır. Çalışma grubu farklı tür ve kademedeki okullarda yöneticilik yapan 8 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak gerekli uzman görüşü alınıp ön test uygulaması yapıldıktan sonra son şekli verilmiş 10 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Katılımcılar çatışma kavramını fikir ayrılıkları, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, sağlıksız iletişim, üstünlük kurma isteği, karşı koyma kavramları ile açıklamışlardır. Çatışmanın kişiye etkisini stres, kaygı, sıkıntı, öfke, yorgunluk, baskı, hayal kırıklığı, ruhsal bunalım kavramları ile; örgüte etkisini ise kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün zedelenmesi, kişiler arası ilişki ve işbirliğinin bozulması, gruplaşma ve kutuplaşmanın oluşması, şiddetin görülmesi kavramları ile açıklamışlardır. Katılımcılar ayrıca çatışmanın olumsuz etkisinin azaltılması ve örgütün verimliliğini arttırmak için kurum kültürünün geliştirilmesi, hizmet içi eğitimler verilmesi, sosyal etkinliklerin artırılması gibi birtakım önerilerde bulunmuşlardır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Etki, Örgüt.

ABSTRACT

When conflicts within the school are not managed well, it distances the organization from its goals and weakens the relations between the organization members. The aim of this study is to reveal the perception of conflict of school administrators and thus increase the efficiency of the organization. This study is a qualitative research shaped with a phenomenological pattern. The working group consists of 8 participants who are administrators of different types and levels of schools. In the study, a semi-structured interview form consisting of 10 questions, which was finalized after the necessary expert opinion was obtained and the pre-test was applied, was used as the data collection tool. The obtained data were analyzed by descriptive analysis method. Participants explained the concept of conflict with the concepts of disagreement, conflict, opposition, incompatibility, unhealthy communication, desire to establish superiority, and resistance. They explained the effects of the conflict on the person with the concepts of stress, anxiety, distress, anger, fatigue, pressure, disappointment, mental depression, and the effects on the organization with the concepts of damage to corporate communication and corporate culture, disruption of interpersonal relationships and cooperation, formation of grouping and polarization, and violence. Participants also made some suggestions such as improving the corporate culture, providing in-service training and increasing social activities in order to reduce the negative impact of the conflict and increase the efficiency of the organization.

Key words: Conflict, Impact, Organization.

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun geçmişten günümüze uzanan serüveninde hem fitratının bir gereği olarak hem de ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çeşitli örgütler kurmuşlardır. İnsanlık tarihi kadar kadim bir geçmişe sahip olan örgütler, kişilerin bireysel ihtiyaçlarını zamanla karşılayamaz hale gelmesiyle hayatın vazgeçilmez bir yapısı haline gelmiştir. Böylece toplu yaşamın bir gereği olarak örgütler karşımıza çıkmaktadır. Yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline gelen örgütlerin varlığı zaman geçtikçe daha çok hissedilmektedir. Çalışma hayatı dışında da insanlar doğumundan ölümüne kadar bu örgütlerle iç içe bir yaşam sürmektedir.

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş bu örgütlerde etkileşimin bir sonucu olarak çeşitli çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Çatışma, canlı varlıkların olduğu her yerde ve günlük yaşamda sıkça karşımıza çıkabilecek bir olgudur. Canlıların bulunduğu her alanda mücadele ve çatışma olabilmektedir. Okulda öğrenciler arasında, ailede bireyler arasında, fabrikada işçiler arasında, kurumlarda yöneticiler arasında görülebilmektedir. Zaman zaman da istenmedik sonuçlar ortaya çıkmaktadır (<https://www.cnnturk.com>; <https://www.sabah.com.tr>).

Çatışma, yaşamın her alanında olduğu gibi temel unsuru insan olan okul örgütlerinin de bir gerçeğidir. Çatışmalar iyi yönetilemediğinde çalışanlar üzerinde baskıya sebep olabileceği gibi örgütün amaçlarına

ulaşmasını da engelleyecektir. Ancak çatışma tamamen kötü bir durum olarak nitelenecek değildir. İyi yönetilebildiğinde farklı düşüncelerin ortaya konularak örgütün gelişmesine, uzun zamandır çözülmemiş problemlerin çözülebilmemesine, örgütteki bireylerin yaratıcılığını geliştirerek örgüte katkı sağlayacaktır (Eren, 1984). Ayrıca yanlış inanç ve değerlerin düzeltilmesine de imkân verecektir (Al-Tabtabai ve diğerleri, 2001).

Bu değerlendirmelere bakıldığında yönetilebilen çatışmalar örgütün etkinliğini artırırken, iyi yönetilemeyen çatışmalarda okul içerisinde birlik ve beraberliğin bozulduğu, çatışma ortamında gerginlik, kırgınlık, performans düşüklüğü, iletişim bozuklukları, işlerin yavaşlaması, vaktinde işe gelmeme, personelin birbirine kaba ve düşmanca davranışlarda bulunması gibi istenmedik davranışların ortaya çıktığı görülmektedir. Burada okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Kurumlardaki insanların, kurumlardaki yöneticilerle şekillendiği; okul müdürünün gayretinin öğrencilerin geleceğini doğrudan etkilediği; bu sebeple okul müdürlerine çok önemli görevler düştüğü söylenebilir (<https://www.mebpersonel.com/>). Bu sebeple okul yöneticilerinin örgüt içi çatışmaya yaklaşımı, çatışma algısı doğrudan örgütü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği kuşkusuzdur.

İyi yönetilemeyen bir çatışmanın hem bireye hem de örgüte yansımaları olumsuz sonuçlar doğurmaktadır, bu da okullarda istenmedik durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple okul yöneticilerinin çatışma algıları ile çatışmanın okul yöneticilerine ve örgüte etkisinin ortaya konulması, örgütün gelişimine katkı sağlayacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgüt

Örgüt kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Mesela, Katz ve Kahn (1977) örgütleri, sayısal olarak bir araya gelmiş bireylerin belirginleşmiş ortak eylemleri olarak tanımlamıştır. Örgüt kavramını önemseyen Parsons (1970) ise, örgütü bazı özel amaçları yerine getirmek üzere birleşmiş sosyal bir topluluk olarak görmektedir. Örgütü gruplaşma çeşidi olarak gören Gurvitch ise, örgütün ayırt edici özellikleri üzerinde durmaktadır (Çelebi, 1983: 34). Barnard'a göre (1988) örgüt, en az iki bireyin ortak etkinliklerin bilinçli olarak sunulduğu bir sistemdir. Bir örgütün var olabilmesi için üç unsur önemlidir. Bunlar; birbiriyle iletişim halinde bulunan bireyler, örgütü belirleyen amaçlara ulaştırmak için çaba gösterme isteği ve gerçekleşmesi arzu edilen ortak bir amacın bulunmasıdır.

2.2. Çatışma

Türk Dil Kurumuna (TDK) göre, çatışma “1.Çatışmak işi; 2.Silahlı büyük kavga, arbede; 3. Savaş maksadıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin karşı tarafın keşif ve güvenlik kollarıyla arasındaki silahlı vuruşma; 4. Türü yönlerden uzanan kıvrımlı dağ sıralarının, bir yerde dar bir açı ile birbirine yaklaşım kaynaşması veya düğümlenmesi” şeklinde açıklanmıştır. Çatışmanın konusunda literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır (<https://sozluk.gov.tr>). Erdoğan (1996) çatışmayı kişinin istenmedik bir durum karşısında gösterdiği davranış biçimi ve ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamıştır.

Eren'e (1984) göre çatışma, çözülemeyen ve tatmin edilemeyen bazı problemlerin ortaya çıkardığı gerginliktir. Thomas (1992) ise çatışmayı tarafların birbirini engellemesinin sonucu olarak görülen bir süreç kavramıyla açıklamıştır. Baysal ve Tekarslan'a (1996) göre ise insanların içgüdülerine bağlı oluşan saldırganlık duygusunun dışı vurumudur. Şimşek (2002) ise çatışmayı, birden çok kişiden oluşan örgütün sınırlı kaynaklarının yetersizliği ile bireysel farklılıklardan kaynaklı uyumsuzluk veya anlaşmazlık hali olarak tanımlanmıştır.

Korkmaz (1994) çatışmayı, değişik görüşlere sahip olma, iletişimden kaynaklı eksiklikler, benzer düşünceleri paylaşmama, yapıcı ve yaratıcı bir hareket noktası olarak görmektedir. Gümüşeli (1994) ise, örgütün sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi, gelişebilmesi için harekete geçirici bir güç olarak dile getirmiştir. Smith ve diğerleri (1997) çatışmanın iyi yönetildiğinde problemin tartışılmasına zemin hazırladığına, soruna yönelik farkındalık oluşturduğuna ve böylece iletişimi geliştirdiğine, sorun çözme pratiği kazandırdığına ve kişiler arası ilişkilere katkı sunduğuna dikkat çekmiştir (Akt. Ada ve Küçükali, 2009). Karip (2000) ise çatışmayı, çağın gerisinde kalmış kurumların kendilerini revize etmesine olanak sağlar şeklinde açıklamıştır.

Çatışmaların sebeplerine bakıldığında daha çok kişiler arasında bireysel farklılıklar temelinde amaç, statü, çıkar farklılıkları ile kaynakların yeterli olmaması, iletişimde yaşanan sıkıntılar, yönetim tarzından kaynaklanan değişik anlaşmazlık ile uyumsuzluklardan ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2011).

2.3. Çatışma Çeşitleri ve Kaynakları

Amason'a göre (1996) çatışmalar 'bilişsel' ve 'duyuşsal' olarak ikiye ayrılmaktadır. Duygusal çatışma, bireyler arası ilişkilerden kaynaklı duygu ve hislerin ortaya konulduğu psikolojik yansımaları bulunan çatışma türüdür. Maddi çatışma ise birden çok bireyin algılarındaki çeşitliliğe bağlı olarak düşünce gelişimi sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bilişsel çatışmada ise bireyler aynı bilginin farklı farklı yönlerini ortaya koyar. Yorumlar kişilerin mantıklarına göre çeşitlenir.

Örgütsel çatışmalarla ilgili de farklı bakış açıları ortaya konulmuştur. Bunlar "geleneksel bakış açısı" , "davranışçı bakış açısı" ve "etkileşimce bakış açısı"dır (Bakan ve Yeşil, 2006). Geleneksel bakış açısına göre çatışma ortaya çıkmadan engellenmeli veya yayılmadan hemen çözüm bulunmalıdır (Robbins, 1990). Çünkü çatışmaların yıkıcı sonuçları olabilmekte ve örgüte zarar verebildiği gibi örgütün geleceğini de risk altına sokabilmektedir. Davranışsal yaklaşıma göre ise çatışmalar hayatın akışı içindeki olağan bir süreçtir ve kaçınmanın da herhangi bir faydası yoktur. Hatta birtakım problemlerin açıklığa kavuşabilmesi için de bir gereksinimdir. Fakat bu yaklaşım da geleneksel yaklaşım gibi örgütsel çatışmayı hemen çözümlenmesi, fırsat verilmemesi gereken bir durum olarak görmektedir (Robbins, 1990).

Modern yaklaşıma göre çatışma, kaçınılamaz olduğu kadar örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanması için bir ihtiyaçtır (Bergmann, 2001). Yenilik, yaratıcılık ve değişimin olabilmesi için çatışmaların varlığını koruması gerekir. Çatışmaların süreklilik göstermesi halinde örgütlerde kararların vaktinde verilememesi ve örgüt performansının olumsuz yönde etkilenmesi gibi durumlar da ortaya çıkabilecektir (Robbins, 1990).

Gerek kişiler arasında inanç, değer, ihtiyaç, bakış açısı gibi bireysel farklılıklardan; gerekse değişimdeki süreklilikle birlikte iletişim teknolojisinin gelişmesi çatışmaların artmasına ve çeşitlenmesine sebep olabilmektedir. Örgütsel çatışmaların kaynaklarına bakıldığında çatışmalar bireyler arası ilişkilerden, bireylerle grup arasındaki ilişkilerden ve gruplar arası ilişkilerden ortaya çıkmaktadır (Altan, 2010). Çatışmanın nasıl yönetildiği çatışmanın etkisini belirlemektedir (Uysal, 2004).

2.4. Çatışmanın Etkileri

Çatışma kavramı genellikle kaçınmanın mümkün olmadığı, olumsuz anlamlar çağrıştıran bir olgudur (Pondy, 1967). Çatışmalar kişilerin streslerini arttırmakta, bireyler arası ilişkilerin bozulmasına sebep olmakta, takım ruhuna zarar vermektedir (Newstrom ve Davis, 1993).

Seval'e (2006) göre çatışma, alınacak kararların gecikmesine, örgütün verilen tavizler sonucu amaçları dışına çıkmasına, örgütte motivasyonun bozulmasına ve güven kaybına neden olabilmektedir. Türkel (2000) çatışmanın olumsuzluklarını; bireylerin sağlıklarının bozulmasına, güven duygularını yitirmesine, saldırgan ve düşmanca davranışların görülmesine, kişisel amaçların örgütün amaçlarının önüne geçmesine, örgütün amaçlarından uzaklaşarak verimsizleşmesine sebep olacağı şeklinde sıralamıştır.

Çatışmanın olumsuz yönleri dışında iyi yönetilebildiği takdirde olumlu tarafları da bulunmaktadır. Yeni ve özgün düşünceler ortaya çıkmasını, yaratıcılığın gelişmesini, örgütün verimliliğini etkileyen kronikleşmiş problemlerin çözülmesini, tarafların kendini geliştirebilmesini ve tarafsız kalan tarafların düşüncelerini ortaya koymasını sağlamaktadır (Eren, 1984).

Baron'a (1990) göre çatışma, örgütteki karşıt gruplar arasında iletişimin kurulmasına ve arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Erdoğan (1996) ise çatışmanın; yaratıcılığın açığa çıkmasında, örgütün amaçlarında yenileşmenin sağlanmasında, örgütün AR-GE faaliyetlerinin gelişmesinde, çağın dışında kalmış örgütsel yapının değişmesinde, eleştiriye karşı hoşgörü anlayışının gelişmesindeki katkısı üzerinde durmuştur. Çatışmanın örgüt açısından önemi, soruna karşılık üretilen çözümün örgütün bütünlüğüne sağladığı katkıdır (Rahim, 2000).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin örgüt içi çatışma algısının örgütün verimliliğine etkisini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Çatışma kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Çatışma sürecinin size ve örgüte etkisi nelerdir?
3. Çatışmanın etkisini azaltmak için neler yapılmalıdır?

4. YÖNTEM

Bu araştırma okul yöneticilerinin çatışma algısını ortaya koymaya yönelik nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma olay ve algıların hayatın doğal akışı içinde nitel veri toplama tekniklerinden gözlem, görüşme ve doküman analizinin uygulandığı gerçeğe bütünleşmiş bir araştırma biçimidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bireylerin hayatlarını etkileyen ve sorun haline gelmiş durumlarını farklı deneysel yöntemlerle anlamlandırıp tanımlamaya çalışır (Kuş,2003). Nitel araştırmada, ele alınan sorunların çözümünde katılımcıların olay ve olgulara yükledikleri anlam önem kazanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010).

4.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel araştırma çerçevesinde olgubilim (fenomenoloji) deseni ile düzenlenmiştir. Olgubilim deseni, farkına vardığımız; fakat kesin olarak ortaya konulamamış, daha ayrıntılı ve derinlemesine ele alınmaya ihtiyacı bulunan konulara yönelmektedir (Aslanargun, 2012; Çepni, 2005). Bu sebeple de nitel araştırmaların genelleme amacı bulunmamaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Olgubilim deseni katılımcıların hayata ve kazandıkları tecrübelerine dair algılarını ortaya koymaktadır (Creswel, 1998; Patton, 1990).

4.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu tespit edilirken amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılması ön görülmüştür. Amaçlı örneklemede katılımcıların temel nitelikleri göz önüne alınarak araştırmacı tarafından uygun katılımcılar çalışmaya dahil edilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009). Araştırmacı, çalışma yaptığı sorun hakkında öngörülen yaşantı ve deneyime sahip katılımcıları belirler (Balcı, 2005; McMillan, 2004).

Maksimum çeşitliliğin, küçük bir örneklemden çeşitlilik sağlayarak genellemeye ulaşmak gibi bir amacı yoktur. Problemin farklı yönlerini ortaya koyabilmek için çeşitlilik gösteren durumlar arasında benzer yönleri tespit etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Maksimum çeşitlilik yöntemi, çalışma konusu probleme yönelik değişkenlerden hareketle ana temaları bulup ortaya koymaktadır (Neuman, 2014). Maksimum çeşitlilik örneklemede aralarında benzerlik bulunan ve konunun amacına uygun çeşitlilik sağlanarak örneklem belirlenir (Grix, 2010). Maksimum çeşitlilik örneklemede etkenler belirlenirken araştırma yapılan konu hakkında en fazla bilgiyi ulaşmak hedeflenmelidir (Neuman & Robson, 2014).

Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubu 2020-2021 eğitim-öğretim yılı itibari ile en az 3 sene yöneticilik yapmış, farklı tür ve kademedeki okullarda görev yapan 8 katılımcıdan meydana gelmektedir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler			
	Okul Türü	Cinsiyeti	Yöneticilikteki Deneyimi
Katılımcı 1	İlkokul	E	7
Katılımcı 2	Anaokulu	K	5
Katılımcı 3	Ortaokul	E	6
Katılımcı 4	İlkokul	E	11
Katılımcı 5	Ortaokul	K	9
Katılımcı 6	Ortaokul	E	6
Katılımcı 7	Lise	E	10
Katılımcı 8	İlkokul	E	5

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların 2’si kadın, 6’sı ise erkektir; yöneticilik deneyimleri 5 ile 11 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar K1, K2, K3,, ve K8 şeklinde kodlanmış, katılımcıların kişisel bilgilerini ifşa edecek herhangi bir veriye çalışma içerisinde yer verilmemiştir. Mülakat sonucu ulaşılan verilerin bir kısmı, bulguların desteklenmesi ve kanıt oluşturmak maksadıyla bulgular kısmında ortaya konulmuştur.

4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri elde etmek maksadıyla yarı yapılandırılmış görüşme formunu kullanmışlardır. Üzerinde çalışma yapılan problemin çözümünü ortaya koyacak soruların oluşturulmasına imkân vermesi ve esneklik sağlaması nedeniyle yarı yapılandırılmış mülakat formu tercih edilmiştir (Merriam, 2013).

Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi katılımcıların cevaplarını herhangi bir kısıtlama olmadan özgürce ortaya koyabilmelerine imkân sağlamaktadır (Aziz, 2008). Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde önceden hazırlanan mülakat sorularının yerlerinin değiştirilmesi ve araştırmanın amacına göre katılımcıya ilave sorular yöneltilmesini sağlayacak esneklik bulunmaktadır (Çepni, 2007).

Patton (2010)'da yarı yapılandırılmış mülakatta soruların bir bölümünün önceden planlandığını, bir bölümünün ise görüşmenin seyrine göre şekillendiğine değinmiştir. Bu sebeple yarı yapılandırılmış mülakat formundaki soruların değişmesinde belli bir seviyede katılımcıların etkisi bulunmaktadır (Ekiz, 2009).

Görüşme sorularının anlaşılabilirliği için uzman görüşü alındıktan sonra iki katılımcıya uygulanmış, ön test uygulaması yapıldıktan sonra görüşme formunun son şekli verilmiştir. Mülakatları gerçekleştirmek amacıyla katılımcıların fikirleri alınarak belirlenen yer (okul, kafeterya vb.) ve saatte bir araya gelmiş ve mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Her mülakat ortalama 15-20 dakika sürmüştür. Mülakat süreci katılımcıların da uygun görmesiyle kayıt altına alınmış, kelime kelime yazılı hale dönüştürülmüştür.

Yazılı hale dönüştürülen veriler numaralandırılarak sıralama yapılmıştır. Araştırma sonucu yazılı hale getirilen verilerin analizi, betimsel analiz yöntemiyle yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Betimsel analiz, araştırmanın amacına ve araştırma sorularına yönelik elde edilen verilerin önceden belirlenen temalar çerçevesinde yorumlanıp özetlenerek bulguların etkili biçimde sunulabilmesine imkân tanıdığı gibi farklı kavram ve temaları ortaya çıkarabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

5. BULGULAR

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin çatışma algılarından hareketle çatışmanın okul yöneticilerine ve örgüte etkisinin ortaya konulması, çatışmanın olumsuz yönlerini zayıflatacak çözüm önerilerinin sunulması ve böylece örgütün gelişimine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, araştırma sorularının sırası gözetilerek ele alınmıştır. Böylece araştırmacılar tarafından katılımcılara ilk olarak "Çatışma kavramını nasıl tanımlarsınız?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların çatışma kavramını; 1) fikir ayrılıkları, 2) anlaşmazlık-uyumsuzluk-zıtlık, 3) olumsuz ilişki-sağlıksız iletişim, 4) üstünlük kurma isteği, 5) karşı koyma kavramları ile karşıladıkları görülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Çatışma Kavramına İlişkin Algılar

Kavram	F	%	Örnek Cümle
1 Fikir Ayrılıkları	21	45	Çatışma tanımı görecelidir. Çatışma dendiğinde ilk aklıma gelen fikir ayrılıklarıdır. Karşılıklı kişilerin düşüncelerinin çatışmasıdır (K8).
2 Anlaşmazlık-Uyumsuzluk-Zıtlık	13	27	Bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ve zıtlık durumuna denir (K3).
3 Olumsuz İlişki-Sağlıksız İletişim	6	13	Karşılıklı olumsuz ilişkidir. Bazen laf sokmalar, saygısızca tavırlar çatışmaya davetiye çıkarmaktadır (K7).
4 Üstünlük Kurma İsteği	5	11	Kişiler veya gruplar arasında fiziksel, psikolojik, ekonomik vb. üstünlük kurma çabasıdır (K2).
5 Karşı Koyma	2	4	Her türlü karşı koymadır. Kendi fikri bile değildir sadece sıkıntı çıkarmak, zor duruma sokmak için her şeye karşı çıkar (K6)
Toplam	47	100	

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çatışma kavramını en fazla fikir ayrılıkları ve anlaşmazlık-uyumsuzluk-zıtlık kavramları ile tanımlarken; en az üstünlük kurma isteği, karşı koyma kavramları ile karşılaşmıştır.

Araştırmacılar tarafından katılımcılara daha sonra "Çatışma sürecinin size ve örgüte etkisi nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar çatışmanın sürecinin kendilerine olan etkilerini; 1) stres, kaygı, sıkıntı, 2) öfke, 3) yorgunluk, 4) baskı, 5) hayal kırıklığı, 6) ruhsal bunalım kavramları ile ifade etmişlerdir. Katılımcılar çatışma sürecinin örgüte etkisini ise; 1) kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün zedelenmesi, 2) kişiler arası ilişkilerin bozulması ve işbirliğinin azalması, 3) gruplaşma ve kutuplaşmanın oluşması, 4) motivasyon ve performansın azalması, 5) şiddetin görülmesi kavramları ile ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3. Çatışma Sürecinin Size Etkisi Nelerdir?

Kavram	f	%	Örnek Cümle
1 Stres, Kaygı, Sıkıntı	12	52	Kalp atışında hızlanma, ellerde titreme; ruhsal olarak da içeriden gelen sıkıntı (K4).
2 Öfke	4	17	Sakin başlayan çatışma ilerledikçe öfke ve heyecanla birlikte bedende gerginlik olur (K6).
3 Yorgunluk	3	14	Fiziksel anlamda sanki ağır bir işte çalışmışçasına yorgun ve bitkin düşerim (K7).
4 Baskı	2	9	Çatışma sırasında genellikle olumsuz baskı altında hissederim (K3).
5 Hayal Kırıklığı	1	4	Çatışma sırasında karşı taraf makul ve mantık çerçevesinde davranmıyorsa büyük hayal kırıklığı yaşarım (K1).
6 Ruhsal Bunalım	1	4	Ruhsal bunalımlara sürükler (K2).
Toplam	23	100	

Tablo 3 incelendiğinde çatışma sürecinin kendilerine olan etkisini en çok stres, kaygı, sıkıntı ve öfke kavramları ile ifade ederken; en az ise hayal kırıklığı ve ruhsal bunalım kavramları ile ifade etmişlerdir.

Tablo 4. Çatışma Sürecinin Örgüte Etkisi Nelerdir?

Kavram	f	%	Örnek Cümle
1 Kurumsal İletişimin ve Kurum Kültürünün Zedelenmesi	10	35	Herkesin kendine buyruk hareket etmesine, kurum kültürünün bozulmasına yol açar (K7).
2 Kişiler Arası İlişkilerin Bozulması ve İşbirliğinin Azalması	7	24	Eğitim öğretim esnasında işbirliğinin önüne geçebilmektedir (K3).
3 Gruplaşma-Kutuplaşmanın Oluşması	5	17	Okul içerisinde gruplaşmalara yol açtığını gözlemlediğim durumlara şahit oldum (K1).
4 Motivasyon ve Performansın Azalması	5	17	Çatışma okul iklimini olumsuz etkiler, öğretmenin motivasyonunun düşmesine neden olabilir (K6).
5 Şiddetin Görülmesi	2	7	Orta yol bulunmazsa şiddete meyil verebilir (K8).
Toplam	29	100	

Tablo 4 incelendiğinde katılımcılar çatışma sürecinin örgüte etkisini en fazla kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün zedelenmesi kavramı ile ifade ederken; en az şiddetin görülmesi kavramları ile ifade etmişlerdir.

Araştırmacılar tarafından katılımcılara son olarak “Çatışmanın etkisini azaltmak için neler yapılmalıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgular analiz edildiğinde katılımcıların çatışmanın etkisini azaltmak için; 1) kısa sürede sorun çözümleni-uzlaşma sağlanmalı, 2) etkili kurum kültürü oluşturulmalı, 3) sosyal etkinliklere ağırlık verilmeli, 4) seminerler verilmeli, 5) hoşgörü anlayışı geliştirilmeli önerilerinde bulunmuşlardır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Çatışmanın Etkisini Azaltmak İçin Neler Yapılmalıdır?

Kavram	F	%	Örnek Cümle
1 Kısa Sürede Sorun Çözümleni-Uzlaşma Sağlanmalı	5	38	Daima kontrol altında tutulmalıdır. En kısa sürede doğru şekilde ortadan kaldırılmalıdır (K2).
2 Etkili Kurum Kültürü Oluşturulması	3	23	Ortak bir kurum kültürü oluşturulması gerekmektedir (K3).
3 Sosyal Etkinliklere Ağırlık Verilmeli	3	23	Bireyler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirerek okul içinde sosyal etkinliklere yer verilmelidir (K3).
4 Seminerler Verilmeli	1	8	Çatışma yönetimi seminerleri verilmelidir (K8).
5 Hoşgörü Anlayışı Geliştirilmeli	1	8	Tarafların karşılıklı hoşgörü içerisinde davranmaları örgütün etkilenmemesi için önemlidir (K1).
Toplam	13	100	

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların çatışmaların etkisini azaltmak için en fazla kısa sürede sorun çözümleni-uzlaşma sağlanmalı önerisinde bulunurken; en az seminerler verilmeli, hoşgörü anlayışı geliştirilmeli önerisinde bulunmuşlardır.

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmacılar katılımcıların çatışma kavramını 1) fikir ayrılıkları, 2) anlaşmazlık-uyumsuzluk-zıtlık, 3) olumsuz ilişki-sağlıksız iletişim, 4) üstünlük kurma isteği, 5) karşı koyma kavramları ile karşıladıklarını tespit etmiştir. İlgili literatüre göz atıldığında konu ile ilgili benzer sonuçlara ulaşıldığı görülür (Korkmaz, 1994; Şimşek, 2002). Bunun dışında bazı bilim adamları tarafından çatışma kavramı örgütü harekete geçirici güç, kurumların kendini yenilemesi için fırsat olarak değerlendirilmiştir (Gümüşeli, 1994; Karip 2000). Katılımcılar, çatışmanın daha çok olumsuz ve yıkıcı etkisiyle karşılaşmaları ve kelimenin olumsuz anlam çağrıştırması sebebiyle bu tanımlamaları yapmış olabilirler.

Katılımcılar çatışmanın sürecinin kendilerine olan etkisini; 1. stres, kaygı, sıkıntı, 2. öfke, 3. yorgunluk, 4. baskı, 5. hayal kırıklığı, 6. ruhsal bunalım kavramları ile ifade etmişlerdir. Katılımcılar çatışma sürecinin örgüte etkisini ise; 1) kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün zedelenmesi, 2) kişiler arası ilişkileri bozulması ve işbirliğinin azalması, 3) gruplaşma ve kutuplaşmanın oluşması, 4) motivasyon ve performansın azalması, 5) şiddetin görülmesi kavramları ile ifade etmişlerdir. İlgili literatüre bakıldığında çatışmanın önlenabilirliğini öngören davranışçı bakış açısı ile kaçınılmaz olduğu savunan etkileşimci bakış açısında da çatışmanın yıkıcı etkisi görülmektedir (Robins, 1990). Çatışma sürecinin örgütün verimliliği artırıcı yansımalarının katılımcılar tarafından istenilen düzeyde hissedilmemesi sebebiyle daha çok olumsuz etkileri üzerinde durulmuş olabilir.

Araştırmacılar son olarak çatışmanın olumsuz etkisini azaltmak için; 1) kısa sürede sorun çözümleni-uzlaşma sağlanmalı, 2) etkili kurum kültürünün oluşturulması, 3) sosyal etkinliklere ağırlık verilmeli, 4) seminerler verilmeli, 5) hoşgörü anlayışı geliştirilmeli önerilerine ulaşmışlardır. İlgili literatüre bakıldığında Uysal’a (2004) göre çatışmanın etkisi çatışmanın yönetilme derecesine göre şekillenmektedir. Kozan ve İter’e (1992) göre ise çatışmalar örgütün ve iş görenlerin lehine yönetmek yerine genellikle otoriter teknikler kullanılmakta veya çatışmalardan kaçınılmaktadır. Nergiz ve Düşükcan (2019) ise bireyler arasındaki ilişkilerin daha sıklaştırılmasının, bireylerin birbirlerini tanıması ve iletişimlerinin artırılmasının, örgüt içi

pozitif ortamların oluşturulmasının çatışmaların etkisinin azaltılmasında ve engellenmesinde etkili olacağını ifade etmişlerdir. Bu sebeple örgüt içi iletişimi güçlendirecek sağlam bir kurum kültürünün oluşturulması çatışmaların etkisini azaltacaktır. Ayrıca hizmet içi seminerlerin verilmesi de çatışmaların yönetilmesinde etkili olacaktır. Katılımcılar çatışmanın iyi yönetilmesi ve çatışmanın olumsuz etkisinin azaltılmak veya ortadan kaldırmak için bu önerilerde buldukları düşünülmektedir.

Araştırmacılar tarafından çalışmanın sonucuna bağlı olarak birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bunlar;

- ✓ Çatışmanın yönetilmesi noktasında hizmet içi eğitimler verilmeli,
- ✓ Örgüt içi ılımlı ortamın oluşturulması için sosyal etkinlikler düzenlenmeli,
- ✓ Hoşgörü anlayışının güçlendirilmesi amacıyla kurum kültürünün etkili hale getirilmeli,
- ✓ Çatışmadan kaçınma yerine çatışmanın sebebi araştırılmalı, ortaya konulmalı ve örgütün verimliliğini sağlayacak şekilde çözüm bulunmalı,
- ✓ Bireye değer veren bir anlayışla kişilerin fikirlerine örgüt içinde değer verilmeli,
- ✓ Kişisel çıkarlar ve çatışmalar yerine örgütün verimliliğini ve etkisini ortaya çıkaracak ılımlı ortamları oluşturulmalı,
- ✓ Öfke kontrolü, stres yönetimi noktasında personele gerekli hizmet içi eğitimler verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Altan, Y.(2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(27), 159-167.
- Al-Tabtabai, H., Alex, P. A. ve Abou-Alfotouh A. (2001). Conflict Resolution Using Cognitive Analysis Approach, *Project Management Journal*, Vol.32, Issue 2, pp.4-16.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Aslanargun, E. (2012). *Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(2), 1327-1344.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2006). *Örgütlerde çatışma yönetimi*. İçinde M. Şerif Şimşek ve Said Kınır (Ed.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, 37-75. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bergmann, T. J. (2001). *Using conflict in organizations*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 117-119.
- Barnard, C. (1988). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Baron, R. (1990). *Organizational conflict, theory and research in conflict management*. A.Rahim, (Ed.), Praeger, USA.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri* (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelebi, N. (1983). *Aydın'daki küçük sanayilerin sosyolojik açıdan incelenmesi*. İzmir: E.Ü. Edebiyat Fak.Yay.

- Çepni, S. (2005). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (2. Baskı). Trabzon: Pegem A Akademi Yayıncılık.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Yaklaşım, yöntem ve teknikler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış* (1. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları.
- Grix, J. (2010). *The foundations of research*. London: Palgrave Macmillan.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*(2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Katz, D., Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. Ank.Todaie Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*(13.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- nicel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- McMillan J. H. (2004). *Educational research: Fundamentals for the consumer*(4th ed). Boston: Allyn and Bacon
- Merriam, A. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (Seventh Ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Neuman, W. L. & Robson, K. (2014). *Basics of social research*. Toronto: Pearson Canada.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational behaviour*. Ninth Ed., New York: McGraw- Hill Inc.
- Parsons, T. (1970). *Social systems the sociology of organizations*. Grusky, O ve Miller, G. (ed.) New York: The Gree Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage
- Patton, M. L. (2010). *Proposing empirical research: A Guide to the fundamentals*. Glendale, CA: Pyczak Publis-hing.
- Pondy, L.R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. Administrative Science Quarterly, (12), 296-320.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, (11).
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory*. Third Ed., Prentice- Hall Int. Inc.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*; 1(15), 245-254.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Konya: Güney Ofset.
- Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal Of Organizational Behavior*, 1 (13), 265-274.
- Türkel, A. U.(2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzmanlık yeterlilik tezi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel araştırma yöntemleri*(8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Internet Kaynakları

<https://www.cnnturk.com/video/turkiye/husumetli-iki-aile-arasinda-catisma>

<https://www.mebpersonel.com/meb-personeli/bir-okul-muduru-kadar-okuldur-h225177.html>

<https://www.sabah.com.tr/yasam/2017/06/15/son-dakika-okul-bahcesinde-servisciler-catisti-3-yarali>

<https://sozluk.gov.tr>