

# ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE ÖRGÜTSEL İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

## Examining the Relationship between Organizational Conflict and Organizational Climate from the Perspective of Secondary Education Teachers

Gönderim Tarihi / Received: 30.01.2020

Kabul Tarihi / Accepted: 22.06.2020

Doi: <https://doi.org/10.31795/baunsobed.682198>

Sinan GÜRCÜOĞLU\*  
Mesut UYAR\*\*

**ÖZ:** Çatışma, insanların bireysel ya da örgütsel düzeyde yaşadıkları kaçınılmaz bir durumdur. Çatışmayı bütünüyle ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, örgütsel düzeyde yaşanan çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmak ya da bu etkileri örgüt amaçlarına yönelik olumluya çevirmek söz konusu olabilmektedir. Örgütsel iklim ise bireylerin örgütün yapısına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu algı düzeyinin olumlu yönde yüksek olmasının hem birey hem de örgüt açısından faydaları bulunduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada; öğretmenlerin algılarına göre örgütsel çatışmanın örgütsel iklime etkisini belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenini örgütsel iklim, bağımsız değişkenini ise örgütsel çatışma oluşturmaktadır. Araştırma, tarama modelinde desenlenen betimsel ve kesitsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2016/2017 eğitim ve öğretim yılı içinde Ankara'daki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Etimesgut ilçesi resmi ortaöğretim okullarından Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerinin elde edilmesinde iki ölçek kullanılmıştır. İlki, Hoy ve Tarter (1997)'in geliştirdiği ve Yılmaz ve Altinkurt (2013)'ün Türkçeye uyarladığı, Örgütsel İklim Ölçeği'dir. Diğeri ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Çatışma Ölçeği II' dir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin % 47,28 oranında çatışma yaşamadığı, %52,72 oranında ise çatışma yaşadığı ortaya çıkmıştır. Çatışma yaşamayan veya daha az çatışma yaşayan öğretmenlerin örgüt iklim puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çatışma, Örgütsel İklim, Çatışma Yönetimi.

<sup>1</sup> Verilerin toplanma tarihi itibarıyla etik kurul onayı gerekmemektedir.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Adalet MYO, Hukuk Bölümü, [sinan.gurcuoglu@usak.edu.tr](mailto:sinan.gurcuoglu@usak.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1000-4761>

\*\* Kamu Yönetimi Uzmanı, Milli Eğitim Bakanlığı, [mesutuyar19@hotmail.com](mailto:mesutuyar19@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7355-2418>

**ABSTRACT:** Conflict is an inevitable situation that people experience on an individual or organizational level. Although it is not possible to eliminate the conflict entirely, it may be possible to reduce the negative effects of conflicts at the organizational level or to turn these effects into positive for organizational purposes. Organizational climate, on the other hand, expresses individuals' perceptions about the structure of the organization. It is accepted that the positive level of this perception is beneficial for both the individual and the organization. In this study; According to teachers' perceptions, it is aimed to determine the effect of organizational conflict on organizational climate. The dependent variable of the research is organizational climate, and its independent variable is organizational conflict. The research is a descriptive and cross-sectional research designed in the scanning model. The universe of the research consists of teachers working in public secondary schools in Ankara during the 2016/2017 academic year. The sample of the study consists of teachers working in Anatolian High Schools, one of the official secondary schools in Etimesgut district. Two scales were used to obtain the data of the research. The first is the Organizational Climate Scale developed by Hoy and Tarter (1997) and adapted to Turkish by Yılmaz and Altınkurt (2013). The other is the 'Organizational Conflict Scale II' developed by Rahim (1983). As a result of the research, it was revealed that the teachers had no conflict of 47.28%, and 52.72% had conflict. It has been observed that teachers who do not experience conflict or have fewer conflicts have higher organizational climate scores.

**Keywords:** Organizational Conflict, Organizational Climate, Conflict Management.

## GİRİŞ

Çatışmanın tarihsel geçmişinin insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yeryüzünde insanlar var oldukça varlığını sürdüreceği bir kavram olduğu söylenebilir. İnsanın etkileşime ve iletişime açık bir şekilde hayatını devam ettiren bir canlı oluşu, çatışmalar yaşamasını da kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle insanların gerek iş ortamlarında gerekse sosyal yaşamlarında kaçınılmaz olarak yaşadıkları çatışmaları çözme ve doğru yönetme becerilerine sahip olmalarının, mutlu, huzurlu ve başarılı olabilmeleri için bir ön koşul olduğu söylenilebilir.

Örgütlerin temel unsuru, onu oluşturan bireylerdir ve bireylerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirleriyle iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu süreçte bireyler örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle çatışma yaşayabilirler. İnsan unsurunun olduğu her alanda çatışma yaşanabileceği ve sona erdirilemeyeceğinden, örgüt içinde de yaşanması doğal karşılanmaktadır. Örgütlerde bireylerin rol, beklenti, düşünce ve amaç bakımından farklılıklarının artması, çatışmaları da artırabilmektedir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin örgütte artan çatışmaların örgüte zarar vermeyecek şekilde hatta çatışmaların etkilerini örgüt amaçlarına yönelik olumluya dönüştürmeyi sağlayacak bir yönetim tarzı ortaya koymaları gereklidir. Örgüt içinde bireylerin birbirleriyle çatışma yaşamlarının yanında, örgütle de çatışma yaşamları söz konusu ola-

bilmektedir. Bu ise, yöneticilerin çatışma yaşayan bireyler hakkında olumsuz yargılar geliştirmemelerini ve çatışmaların örgüte sağlayacağı faydalara odaklanılmasını gerektiren bir durumdur. Çünkü çatışmaların örgütsel değişimi tetikleyen örgüte dinamizm katan bir özelliği bulunmaktadır. Bu özelliğinden dolayı çatışmaların örgüte yarar sağlayabildiği ve doğru yönetilmesi durumunda örgüt amaçlarına hizmet edeceği düşünülmektedir (Açıkgöz, 2014: 13).

Örgüt iklimi her örgütte farklı yapıda olabileceği gibi, hayat seyri boyunca aynı örgütte de zaman zaman farklılaşabilmektedir. Örgüt iklimi, o örgütte çalışan bireylerin örgüte dair algılamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve örgüt bireylerinin davranışlarını etkilemektedir. Bireylerin, doğal olarak birbirinden farklı özelliklere sahip olmaları ve bu nedenle çatışmaların kaçınılmaz oluşu örgüt iklimini de olumlu yâda olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bakımdan yaşanan örgütsel çatışmaların iyi tanımlanmasının ve çatışmaların özelliğine uygun çözüm yolları belirlenmesinin olumlu örgüt iklimi oluşmasına yönelik etkileri olacağını söyleyebiliriz. Buna karşın çatışmaların çözülememesi ya da doğru bir şekilde yönetilememesi örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanların davranışlarının da olumsuzlaşmasına yol açacaktır.

Örgüt ikliminin bozulması, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını, iş doyumunu, örgüt içi iletişimini, motivasyonu ve performansını olumsuz yönde etkileyebilecek ve örgütte verimliliğin düşmesi sonucunu doğurabilecektir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olan böyle bir durumun yaşanması, örgütün yok olmasına dek ciddi sonuçları da beraberinde getirecektir. Bu nedenle bireylerin, örgüt içinde yaşanan çatışmaların örgüt iklimine olacak olumsuz etkilerini bilmeleri ve örgütün amaçları doğrultusunda kontrol edebilmeleri önemlidir (Halis ve Uğurlu, 2008: 102).

Okullar, çatışmanın fazla yaşandığı örgütlerdir. Özellikle ortaöğretim okullarında çok farklı alanlarda eğitim almış farklı branşlarda öğretmenler bir arada görev yapmaktadırlar. Çatışma yaşanmasına uygun bir zeminin bulunduğu bu örgütlerde yöneticilerin yöneticilik becerileri ve çatışma çözme stilleri daha da önem kazanmaktadır. Karip (2003)' e göre de yöneticilerin, örgütte yaşanan çatışmaların kaynağını iyi analiz etmeleri ve çatışmaların nedenlerini doğru tespit etmeleri, çatışma yönetiminde başarılı olabilmeleri bakımından önemlidir. Eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin de okula dönük olumlu izlenimlere sahip olması, okulun örgütsel ikliminin de olumlu olabilmesi bakımından önemlidir. Bu konuda yine yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini iyi bilmeleri ve adil bir yönetim sergilemelerinin etkili olabileceği söylenebilir.

Okuldaki örgütsel iklimin bozulması, öğretmenlerin görevlerine ilişkin olumsuz tutum ve davranış geliştirmelerine ve dolaylı olarak eğitim sisteminde olumsuz etkilere neden olabilecektir. Bu bakımdan ülkenin eğitim sistemi

içinde temel unsur olarak kabul edilen öğretmenlerin olumlu bir örgüt ikliminde görev yapmalarının önemli olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın amacı “ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel çatışmanın örgütsel iklime etkisini belirlemektir”. Araştırmanın problem cümlesi ise; “ortaöğretim kurumlarında, öğretmenlere göre örgütsel çatışmanın örgütsel iklime etkisi nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Araştırmada öncelikle çatışma ve örgüt iklimine ilişkin kavramsal çerçeve çizilmeye ve aralarındaki etkileşim süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada veriler iki ölçek aracılığıyla elde edilmiştir. Bu ölçeklerin ilki, Hoy ve Tarter (1997)’in geliştirdiği ve Yılmaz ve Altinkurt (2013)’un Türkçeye uyarladığı, “Örgütsel İklim Ölçeği”dir. Diğeri ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği II”dir. Söz konusu ölçekler “Ankara İli Etimesgut İlçesi resmi ortaokullarında görev yapan öğretmenler” üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya dair bulguların ışığında okullardaki mevcut durumdan hareketle öğretmenlerin olumlu iklim algısı geliştirebilmelerine yönelik olarak neler yapılması gerektiği ve çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

## ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yönelik olarak birden fazla bireyin mevcut ya da yaşanması olası her çeşit problemi farklı boyutlardan ele alan ve çözümünü doğrultusunda birlikte hareket eden bir topluluktur (Polat ve Arslan, 2004: 204). Barnard (1994) örgütü açık bir sistem şeklinde nitelendirmiş ve iki ya da daha çok bireyin bilinçli bir şekilde koordine edilmiş etkinliklerinin ya da güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamıştır. Ayrıca örgütün çıkış noktasının, ortak bir amaca ulaşmak üzere bu amaca yönelik faaliyetlere katkı sunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişim sağlayabilen bireylerin varlığına bağlı olduğunu belirtmiştir. Örgütler, çevrelerinde yaşanan ve kendilerini etkileyen “ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere” uyum sağlayabilen, hizmete sunulabilecek ölçüde mevcut kaynakları kullanılabilir hale getiren herkese “açık bir sistemler” bütünüdür (Aydoğan, 2004: 1).

En geniş anlamıyla örgüt; kişilerin çabalarının önceden belirlenmiş amaçlara yönelik olarak eşgüdümlendiği bir yönetim işlevidir. Sistem yaklaşımı içinde ele alındığında ise örgüt, “amaç, insan, teknoloji” boyutlarının etkileştiği bir sistem olarak tanımlanabilmektedir. Her örgütün kişiliğini belirleyen kendine özgü bir kültürü vardır ve bu aynı zamanda örgütte yapılacak işleri, var olan mevkileri, çalışanları ve çalışanların kendi aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003: 147).

Bursalıoğlu (2002: 25), örgütün bir yapı olduğunu, üyeleri arasında var olan ilişkilerin bir örgüsü ve üyelerince yapılmış bir işbirliği olduğunu ifade etmek-

tedir. Schein ( 1995: 11) ise örgütü; *“iş ve işlev bölümlendirmesinin yapıldığı, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümü.”* olarak tanımlamıştır. Örgüt; tekil halde ihtiyaçlarını karşılayamayan bireylerin, toplu halde oluşturdukları, belirli bir ortak amacı bulunan, bu amaca ulaşmaya yönelik olarak *“maddi, manevi yetenek, güç, bilgi, beceri”* ve benzeri tüm kaynaklarını belirli bir düzen dâhilinde paylaştıkları (eşgüdümledikleri) canlı ve açık bir sosyal birim şeklinde tanımlanabilmektedir (Karcioğlu, 2001: 267).

İnsanların tutum ve davranışlarını önceden kestirebilmemize yardım eden ve insanın psikolojik yönünü oluşturan kalıcı sabit niteliklerine benzer şekilde, örgütlerin de *“katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu”* gibi kavramlarla açıklanabilen insana benzer özellikleri bulunmaktadır (Robbins, 1994: 299). Örgüt iklimi; örgüt içinde birey ya da grupların kendi aralarındaki ilişkileri sonucunda oluşan ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanmasıyla örgütün amaçlarının gerçekleşmesi oranına yönelik olarak düzeyi belirlenen *“örgütün psikolojik ortamıdır”* (Bursalıoğlu, 2002: 25). Litwin ve Stringer (1968: 1)’e göre örgütsel iklim; belirli bir iş çevresi ile bu iş çevresinde var olan kişilerin dolaylı ya da doğrudan isteklendirilmesine ve davranışlarına etki ettiği kabul edilen *“ölçülebilir özellikler kümesidir”*. Tagiuri ve Litwin (1968: 27) ise örgütün iklimini, *“bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliği”* olarak tanımlamaktadır.

Örgüt iklimi, örgütte yer alan bireylerin morallerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Örgüte anlam ve kişilik kazandıran örgüt iklimi, örgüt içinde bütün bireyleri etkileyen, kişiye göre yorumları farklılaşan ve farklı anlamlar yüklenen, böylece farklı görüşler ortaya çıkmasını sağlayan ve süreklilik ifade eden önemli bir çark olarak görülebilmektedir (Bucak, 2002: 2). Örgütün içinde yaşadığı atmosfer olarak da nitelendirilebilen örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının iklime dair algılarını etkileyen pek çok uygulama ve prosedürden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Genel hatlarıyla örgüt ikliminin özelliklerini aşağıdaki gibi saymak mümkündür (Batlis, 1980: 233);

- *“Örgüt üyelerinin ve örgüt üst yönetiminin politika ve davranışları oluşturmaktadır,*
- *Örgüt üyelerinin ortak algıları oluşturur ve iş ortamına ilişkin koşulların nasıl algılandığını ifade eder,*
- *İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur ve örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkiler,*
- *Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma niteliğine sahiptir.*
- *Örgüt iklimi algıları örgüt çevresinde yaşanan olayları ve durumları değerlendiren olmaktan çok tanımlayıcıdır.”*

Her bireyin algı düzeyi ve örgüt içindeki koşulları algılayış biçimi farklı olmasından hareketle, örgüt iklimi için kişilerin algılarına dayalı ve kişiden kişiye değişiklik gösterebilen ve algısal bir niteliği bulunan öznel bir kavram olduğu söylenmektedir. Örgüt ikliminin boyutlarına ilişkin alanyazında farklı görüşler vardır. Wallace, Hunt ve Richards (1996: 552)' a göre örgüt ikliminin temel olarak 6 boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- “Örgüt yönetiminin desteği,
- Örgüt içindeki çalışma gruplarının kendi aralarındaki işbirliği,
- Örgütte yaşanan çatışma ve belirsizlik durumları,
- Çalışanların mesleki dayanışma ve birlik duyguları,
- Yapılan işin önemliliği ve farklı olması,
- Çalışanlardaki güven duygusu.”

Abbey ve Dickson (1983: 362–368)' a göre örgüt iklimi, özellikle örgüt üst yönetiminin örgüt amaçlarına yönelik olarak belirlediği politika ve davranışları sonucunda ortaya çıkan, örgütün kendi iç çevresinin niteliğidir. Örgüt iklimi boyutlarını ise “otonomi, işbirliği, destek, yapı, ödül sistemi, performans ödül bağımlılığı, başarı motivasyonu, statü kutuplaşması, esneklik ve karar merkeziliği” olarak sıralamaktadırlar ve bu boyutların örgütte yeniliği artırdığını vurgulamaktadırlar.

Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick (1970: 402)' a göre ise örgüt ikliminin dört boyutu; “bireysel özerklik, ödüllendirmeye yönelik olma, saygınlık, içtenlik ve destek, konumun yapısal düzeyi” şeklindedir. Örgüt ikliminin örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini inceleyen Litwin ve Stringer (1968: 45-46)'a göre örgüt ikliminin boyutları diğerlerini de kapsamına alacak düzeyde sekiz madde halinde şu şekilde sıralanmaktadır;

- “Sorumluluk,
- Örgütsel yapı,
- Dayanışma ve arkadaşlık,
- Örgütü benimseme,
- Örgüt içi çatışma kuramı,
- Ödüller ve cezalar,
- Tehlike ve tehlikeyi göze alma,
- Etkinlik ölçümleri”

Örgüt iklimine yönelik çalışmalarda, farklı tanımlamaların ve farklı sayıda örgüt iklimi boyutlarının ifade edildiği görülmektedir. Örgüt iklimine dair ya-



pılan tanımlamalardan, örgüt üyelerinin üyesi oldukları örgüte yönelik kişisel algılarının örgüt iklimini ifade eden temel faktör olduğu söylenebilir. Örgüt iklimi soyut bir kavramdır ve örgüttekilerin bu iklimi nasıl algıladıkları ile birebir ilişkilidir. Halpin ve Croft, (1963: 1)'a göre, örgüt iklimi, bireyin kişiliğini birebir yansıtmakta ve örgütün kişiliği bireyin kişiliği ile örtüşmektedir. Örgütün sahip olduğu farklı özelliklerin ve örgüte özgü uygulamaların örgüt üyelerinin algılamalarına göre değiştiği, örgüt ikliminin de bu doğrultuda belirlendiği söylenebilir. Ayrıca bireylerin örgüt iklimi algıları, onların davranışlarını da etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu fonksiyonu nedeniyle örgüt iklimi, çok farklı düşünce yapısına sahip kişilerin bir araya geldiği örgütler olan okullar açısından çok önemli olmaktadır (Gündoğan ve Koçak, 2017: 3).

Okul iklimini, öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ile okulun diğer çalışanları arasındaki örgüt içi ilişkilerin algılanış şekli ortaya koymaktadır. Bu ise ayrıca okulun sunduğu eğitimin yeterlilik düzeyinin ne yönde algılandığını da ifade etmektedir (Kaplan ve Geoffroy, 1990). Okul iklimini yönetici ve öğretmen davranışları bakımından ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Freiberg (2005)'e göre okul ikliminin yapısını, "örgütsel, çevresel, sosyal-duygusal, yapısal ve dilsel" öğeler oluşturmaktadır. Cohen vd., (2009) ise, "güvenlik, eğitim-öğretim, okulda bireyler arası ilişkiler ve fiziksel çevre" olmak üzere okul iklimini temel olarak dört boyutta incelemişlerdir.

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Yaşamın olduğu her alanda etkileşim ve dolayısıyla çatışma kaçınılmazdır. Çatışma, yalnızca insana özgü olmayıp diğer canlıların da yaşamlarında zaman zaman maruz kaldıkları bir durumdur. Özellikle hayatta kalma güdüsü diğer canlıların sık sık çatışma yaşamlarında başlıca etkidir. Örgütsel düzeyde incelemeye konu olması nedeniyle çatışmanın insan açısından tanımlarına bakmak yerinde olacaktır. Buna göre genel anlamda çatışma; fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını engelleyen durumların oluşturduğu "gerginlik" şeklinde tanımlanabilir (Eren, 1989: 449). İnsan hayatında bireysel düzeyde sürekli var olan çatışma için, insanın temel unsur olduğu örgütlerde de yaşanan kaçınılmaz bir durum olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan her örgütün kendine özgü yapısal özelliklerinden söz edilebilse de, çatışma tüm örgütlerde ortak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Şimşek (2002: 288) 'e göre çatışma, örgütte birden fazla kişi veya grup arasında sınırlı olan kaynakların bölüşümü ya da örgüt içi görevlerin dağılımından kaynaklanan "statü, amaç ve değer" gibi hususlara ilişkin algı farklılıklarına bağlı uyumsuzluk ya da anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin davranış ve duygularına odaklanan Erdoğan (1999: 146) ise çatışmayı; kişinin yer aldığı sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği durum ya da durumlarla karşılaşması

ve istemediği bir sonucun dayatılması üzerine sergilediği davranış ve kişide böyle bir durumda meydana gelen duygusal yapı şeklinde tanımlanmaktadır.

Çatışma; sosyolojiden psikolojiye, yönetim biliminden antropolojiye, hukuktan ekonomiye dek çok farklı bilim dallarının çalışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle birçok açıdan ele alınabilmekte ve farklı tanımları yapılabilmektedir. Çatışmanın; şiddet, barbarlık, akıl dışılık, medeni olmama gibi insani olmayan olumsuz durumları ifade edebilmesinin yanında; rasyonel düşünmeye, gelişmeye, değişime, yenilenmeye, zemin hazırlayan olumlu bir yönü de bulunmaktadır (Aydın, 2000: 292). Örgütsel açıdan çatışmanın olumlu yönlerinden söz edebilmek için çatışma sürecinin iyi yönetilmiş olması gerekmektedir. Örgütte çatışma sürecinin iyi yönetilmesiyle, meydana gelebilecek zararların bertaraf edilmesinin yanında, örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi, gelişmesi, olumlu değişim ve dönüşümlerin sağlanması için gerek duyulan yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin doğmasına da imkân verilmiş olacaktır. Çatışmanın örgütler için neyi ifade ettiği tarihsel süreç içerisinde değişikliğe uğramıştır. Çatışmanın örgütler açısından ele alınışında, tarih sırasına göre “önlenebilir bir durum, örgütün kaçınılmaz bir gerçeği ve örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum” olarak değişikliğe uğradığı görülmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 485).

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi kavramı, çatışmanın sonlandırılması, çatışmanın çözümü, çatışmanın ortadan kaldırılması gibi kavramlarla zaman zaman karıştırılabilmektedir. Oysaki çatışma yönetimi kavramı bunları da içine alacak şekilde daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Diğer kavramlar çatışmanın uzlaştırılarak çözüme kavuşturulmasını ifade ederken; çatışma yönetimi kavramı, meydana gelen çatışmaları uzlaştırarak çözüme kavuşturmanın yanında, yıkıcı çatışmaların doğru bir biçimde yönlendirilerek yapıcı sonuçlar elde edilmesi anlamını da içermektedir (Maund, 1999: 343).

Çatışmayı çözmeye amaç, çatışmanın taraflarının anlaşma ya da uzlaşma yoluyla çatışmayı sona erdirmesi iken, çatışma yönetiminde “olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı” bir şekilde çatışmayı sonlandırmak istenebileceği gibi, çatışmanın taraflarından birinin diğerine üstünlük sağlama amacı da söz konusu olabilir (Karip, 2003: 43). Çatışmanın, örgütün amaçlarına yönelik olarak çözümü oldukça önemlidir. Örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir durum olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütler için esas sorun çatışmanın varlığı değil, çatışmanın doğru ve etkili yönetilerek örgütün amaçlarına olumlu yönde katkı sağlayacak bir araca nasıl dönüştürülebileceğidir. Çatışmanın örgüte olan olumsuz etkilerini en aza indirerek olumlu etkilerinden üst seviyede yararlanabilmenin yolu ise çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesinden geçmektedir (Gürer vd., 2014: 444).



Çatışma yönetiminde çatışmayı geçici olarak ya da tamamen yok edebilecek kesin çözümler sağladığı iddia edilen çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Hangi yöntemin daha etkili ve uygun olduğunun tespiti ise doğru analiz yapmayı gerektiren önemli bir husustur (Türkel, 2000). “Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği”, “Çatışma Yönetim Modeli”, “Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli” gibi çatışma yönetimi üzerine özünde birbirine benzeyen çok sayıda kuram bulunmakta, bunlar arasında ise “Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli” diğerlerine göre biraz daha ağır basmaktadır.

Çatışma yönetim stillerinin temel iki boyutunu “başkalarına ilgi” ve “kendine ilgi” biçiminde ifade eden Rahim ve Bonoma (1979), bu iki boyutun bütünleşmesi ile “tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma” yönetim stili-nin oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu stiller ise şu şekilde açıklanabilmektedir;

- *Tümleştirme*: Kişinin kendisine ve başkalarına olan ilgi düzeyinin yüksek oluşunu ifade eder. Kazan-kazan temeline dayalı olan bu stil, çatışmanın tarafları arasında işbirliğini, açıklığı, karşılıklı bilgi değişimini ön görmekte ve iki tarafın da kabul edebileceği bir çözümün sağlanmasına yönelik olarak farklılıkların birlikte ele alınmasını gerektirmektedir (Karip, 2003: 44).
- *Ödün verme*: İlgi düzeyi bakımından kişinin kendisine düşük, başkalarına yüksek ilgisini ifade eder. Kaybet-kazan olarak da isimlendirilen bu çatışma stilinde; kişiler arası farklılıkların önemini azaltmak ve diğer tarafın çıkarlarını karşılamak üzere ortak yönleri vurgulamak söz konusudur (Koçel, 2005).
- *Hükmetme*: İlgi düzeyi bakımından kişinin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini ifade eder. Kazan-kaybet yönelimini ifade eden bu stilde kişinin karşı tarafı baskılayıcı ya da karşı tarafın durumunu zorlayıcı davranışlar söz konusudur (Genç, 2004).
- *Kaçınma*: Kişinin kendisine ve başkalarına olan ilgisinin düşük seviyede olduğunu ifade eder. Bu stilin karakteristik davranışları; geri çekilme, sorumluluk almama/ sorumluluktan kaçma, sorunu görmezlikten gelme, sorunu işitmeme, sorunu konuşmaktan kaçınma şeklinde sayılabilmektedir (Şimşek, 2002).
- *Uzlaşma*: Kişinin kendisine ve diğerlerine olan ilgisinin orta seviyede olduğunu ifade eder. Bu stilde; her iki tarafın da ödün vermesi ve özverili davranmaları söz konusudur. Karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karara varmak üzere, iki tarafın da bir şeylerden vazgeçerek orta bir yol arayışı hâkimdir (Karip, 2003).

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL İKLİMİN ETKİLEŞİM SÜRECİ

Çatışma, geleneksel anlayışta istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca, gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde zararlı etkileri nedeniyle yaşanmamasına çaba gösterilmesi ve yaşanması durumunda ise mutlaka ortadan kaldırılması gerekli olan bir durum şeklinde de ifade edilmektedir. Çağdaş yaklaşımda ise çatışma, her ne kadar arzu edilen bir durum gibi görünmese de, bütünüyle ortadan kaldırılması mümkün olmayan yaşanılması kaçınılmaz bir durum olarak algılanmaktadır. Çatışmaların iyi yönetilmesi durumunda örgüte yararlarının olacağı ve bu nedenle kaçınılmaz olan bu durumun örgütün amaçları doğrultusunda avantaja dönüştürülebileceği de belirtilmektedir. Örgütsel iklim ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki açısından ele alındığında örgütsel iklimin, örgütte yeni çatışmalara yol açıcı ve var olan çatışmaların da çözümünü güçleştirici bir yapıda olmasının çatışmaların yönetimini olumsuz etkileyen bir unsur olduğu söylenilebilir. Bu nedenle örgütler için olumlu örgüt ikliminin, çatışmaların örgüt amaçlarına yönelik olarak doğru yönetilmesinde etkisi bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde ortak amaçları gerçekleştirmek üzere çok farklı nitelikte bireyler bir araya gelebilmekte, eğitim örgütlerinde ise bu durum daha belirgin yaşanmaktadır. Farklı niteliklere ve farklı rollere sahip bireylerin aynı amaca yönelik olarak aynı örgütte bir araya gelmeleri çatışmaları artıran bir unsur olarak kabul edilmektedir. Örgüt içinde bu farklılıkların artması ise örgütteki bireyler arasında görüş ve düşünce ayrılıklarını tetikleyebilir. Örgütlerde kişisel anlaşmazlıklardan çıkan çatışmalar en sık görülen bireyler arası çatışma türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1989: 459). Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından Anadolu Liseleri için tüm sınıf düzeylerinde belirlenen ve Çizelge 3.1'de ayrıntıları verilen 2018-2019 eğitim-öğretim yılı haftalık ders çizelgesi buna kanıt olarak gösterilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı ortaöğretim kurumlarında verilen dersler incelendiğinde, çok farklı uzmanlık alanlarına sahip dersleri veren öğretmenlerin aynı amaçla bir araya geldikleri görülmektedir. Bu durumun örgütsel çatışmanın artmasına uygun bir zemin oluşturması nedeniyle eğitim örgütlerinde diğer örgütlere nazaran daha fazla çatışma yaşanması söz konusu olabilir.

**Çizelge 1: Ortaöğretim Kurumları Haftalık Ders Çizelgesi**

ANADOLU LİSESİ					
HAFTALIK DERS ÇİZELGESİ					
DERSLER		9.	10.	11.	12.
		SINIF	SINIF	SINIF	SINIF
ORTAK DERSLER	TÜRK DİLİ VE EDEBİYATI	5	5	5	5
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	2	2	2	2
	TARİH	2	2	2	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	-	2
	COĞRAFYA	2	2	-	-
	MATEMATİK	6	6	-	-
	FİZİK	2	2	-	-
	KİMYA	2	2	-	-
	BİYOLOJİ	2	2	-	-
	FELSEFE	-	2	2	-
	BİRİNCİ YABANCI DİL	4	4	4	4
	İKİNCİ YABANCI DİL	2	2	2	2
	BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR	2	2	2	2
	GÖRSEL SANATLAR/MÜZİK	2	2	2	2
	SAGLIK BİLGİSİ VE TRAFİK KÜLTÜRÜ	1	-	-	-
	<b>ORTAK DERS SAATİ TOPLAMI</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>19</b>

Kaynak: (TTK, 2018)

Eğitim örgütlerinde ortak bir amaç için bir araya gelen öğretmenlerin farklı yeterliliklere ve farklı düşüncelere sahip olabileceği düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinde çatışmaların kaçınılmaz olduğunu, hatta diğer örgütlere kıyasla daha fazla yaşanabileceği söylenebilir. Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların doğru yönetilmesi, eğitimin kalitesine ve eğitim sisteminin çıktısı olarak görülebilen öğrencilerin iyi yetişmesine önemli oranda olumlu katkılar sağlayabilir. Bu açıdan çalışma önemli görülmektedir.

## YÖNTEM

Araştırma nicel bir araştırma olup, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın amacı “örgütsel çatışmanın örgütsel iklime etkisini ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre belirlemektir”. Bu temel amaçta ulaşmaya yönelik olarak belirlenen araştırmanın alt soruları ise şunlardır;

1. “Öğretmen görüşlerine göre okullardaki çatışmanın düzeyi nedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre okullardaki örgütsel iklimin düzeyi nedir?
3. Öğretmen görüşlerine göre örgütsel çatışmanın örgütsel iklim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
4. Öğretmen görüşlerine göre okullardaki örgütsel çatışmanın örgütsel iklim üzerindeki etkisinde ölçek alt boyutları arasında farklılık var mıdır?”

## Evren ve Örneklem

Ankara ilinde bulunan resmi ortaöğretim (Anadolu liseleri) kurumlarında görevli öğretmenler” araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu sayı 6419’dur. Örneklemi oluşturan “Ankara İli Merkez İlçelerinden Etimesgut İlçesi resmi

ortaöğretim kurumlarında (Anadolu liseleri) görevli öğretmenler” in sayısı ise 576’dır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile veriler, 367 öğretmenden iki farklı ölçek uygulanarak elde edilmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ayrı ölçek kullanılmıştır. İlki, Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilerek Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel İklim Ölçeği” dir. Türkçe’ye uyarlamak için yapılan çalışmada ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin 0.46 ile 0.82 arasında; madde-toplam korelasyonlarının ise 0.35 ile 0.77 arasında; güvenirlik katsayılarının ise 0.70 ile 0.89 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel İklim Ölçeği’nin” resmi ilkokul ve ortaokullarda örgüt iklimini belirlemeye yeterli “geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı” olduğu kabul edilmiştir. 42 maddeden oluşan Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ), okul iklimine dair öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için kullanılmıştır. Likert tipi dörtlü derecelendirme biçiminde oluşturulan bu ölçekte katılımcıların ifadelerle katılma düzeylerine ilişkin, “nadiren olur, bazen olur, genellikle olur ve çok sık olur” cevapları yer almıştır. Örgütsel İklim Ölçeğinin geçerlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla yapılan pilot çalışmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1:** Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Cronbach’s Alpha Değerleri

	Reliability Statistics	
	Cronbach’s Alpha	N of Items
Destekleyici Müdür Davranışı Faktörü	0,953	9
Emredici Müdür Davranışı Faktörü	0,829	7
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı Faktörü	0,607	5
Samimi Öğretmen Davranışı Faktörü	0,896	7
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı Faktörü	0,754	7
Umursamaz Öğretmen Davranışı Faktörü	0,686	4
Örgütsel İklim Toplam	0,877	39

“Çalışmada Cronbach’s alfa ( $\alpha$ ) güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Hesaplanan güvenirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için genel olarak yeterli görülmektedir.”

Diğer ölçek ise; “Rahim (1981)” tarafından geliştirilen, öğretmenlerin örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan ve 28 maddeden oluşan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI-II)” dir. Ölçek, araştırmaya katılan öğretmenlerin beş çatışma yönetim stilinden hangisini ne ölçüde tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. 5’li likert tipi biçiminde geliştirilmiş olan ölçekte, “çok az (1), az (2), ara sıra (3), çoğunlukla (4), her zaman (5)” cevapları yer almaktadır. “ROCI-II Ölçeğinin geçerlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla yapılan pilot çalışmanın sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** ROCI-II Ölçeğine İlişkin Cronbach's Alpha Değeri

	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
ROCI-II	0,830	28

### Verilerin analizi

Çalışmada ulaşılan veriler, betimsel istatistik yöntemiyle çözümlenmiştir. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken birim sayıları nedeniyle "Shapiro Wilk's" den faydalanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; " $p < 0,05$ " olması halinde değişkenlerin normal dağılımdan gelmediği, " $p > 0,05$ " olması durumunda ise değişkenlerin normal dağılımdan geldikleri belirtilmiştir. Gruplar arası farklılıkların incelenmesinde ise; değişkenlerin normal dağılımdan gelmemesi nedeniyle grup sayısı iki olan karşılaştırmalarda "Mann Whitney U" testi, grup sayısı üç ve daha fazla olan karşılaştırmalarda ise "Kruskal Wallis-H" Testlerinden faydalanılmıştır. "Kruskal Wallis-H" Testinde anlamlı farklılıkların bulunması halinde "Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi" aracılığıyla aralarında farklılık olan gruplar belirlenmiştir. Normal dağılımdan gelmeyen değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde "Spearman's Korelasyon Katsayısı" ndan faydalanılmıştır. Korelasyon katsayısı (r değeri) ise, aralarında anlamlı ilişki olan değişkenlerin ilişki yönünü ve şiddetini ifade etmekte kullanılmıştır.

Örgütsel iklim ölçek puanlarına ilişkin verilerin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında temel alınan ölçütler şunlardır (Yılmaz ve Altınkurt, 2013):

> 600 ise "çok yüksek",

551-600 arasında "yüksek"

525-550 arasında "ortalamanın üzeri"

511- 524 arasında "ortalamanın biraz üzeri"

490- 510 arasında "ortalama"

476- 489 arasında "ortalamanın biraz altı"

450- 475 arasında "ortalamanın altı"

400-449 arasında "düşük"

< 400 "çok düşük"

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumlarına” ait bilgiler aşağıda Tablo 3.’de gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Verilerin Dağılımı

	Sayı	Yüzde	
“Cinsiyet”	“Kadın”	214	58,15
	“Erkek”	154	41,85
	“Toplam”	368	100
“Yaş”	“21-30 yaş”	24	6,52
	“31-39 yaş”	67	18,21
	“40-49 yaş”	191	51,9
	“50 yaş ve üstü”	86	23,37
	“Toplam”	368	100
“Mesleki Kıdem”	“1-5 yıl”	31	8,42
	“6-10 yıl”	17	4,62
	“11-15 yıl”	29	7,88
	“16-20 yıl”	90	24,46
	“21-25 yıl”	122	33,15
	“26 yıl ve üzeri”	79	21,47
“Toplam”	368	100	
“Öğrenim Durumu”	“Lisans”	303	82,34
	“Lisansüstü”	65	17,66
	“Toplam”	368	100

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “%58,15’inin kadın ve %41,85’inin erkeklerden” oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya “%51,9 oranında en çok 40-49 yaş arasındaki öğretmenler katılım” sağlamışlardır. Mesleki kıdem bakımından öğretmenlerin çoğunluğunun (%33,15 oranında) “21-25 yıl arasında olduğu ve eğitim durumu bakımından da lisans mezunlarının %82,34 oranıyla çoğunlukta olduğu ve lisansüstü mezunlarının oranının %17,66 olduğu” görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma algılamalarına yönelik bilgiler Tablo 4’de gösterilmiştir.



**Tablo 4:** Örgütsel Çatışma Ölçek Puanlarının Ortalamaya Göre Değerlendirilmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Çatışma Yönetim Stilleri	Sayı	%	
<b>Tümleştirme</b>	Ortalama Altı	219	59,51
	Ortalama Üzeri	149	40,49
	Toplam	368	100
<b>Ödün verme</b>	Ortalama Altı	171	46,47
	Ortalama Üzeri	197	53,53
	Toplam	368	100
<b>Hükmetme</b>	Ortalama Altı	188	51,09
	Ortalama Üzeri	180	48,91
	Toplam	368	100
<b>Kaçınma</b>	Ortalama Altı	185	50,27
	Ortalama Üzeri	183	49,73
	Toplam	368	100
<b>Uzlaşma</b>	Ortalama Altı	207	56,25
	Ortalama Üzeri	161	43,75
	Toplam	368	100
<b>ROC Toplam</b>	Çatışma yaşamıyor	174	47,28
	Çatışma yaşıyor	194	52,72
	Toplam	368	100

“Örgütsel çatışma puanlarına” göre “% 47,28” oranıyla öğretmenlerin çatışma yönetim puanlarının ortalamasının üstünde çıktığı görülmekte olup, buna göre öğretmenlerin çatışma yaşamadığı söylenilebilir. Öğretmenlerin “%52,72’sinin” ise çatışma yönetim puanları ortalamasının altında olup, bu öğretmenlerin ise çatışma yaşadığı söylenebilir

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma toplam puanları dikkate alındığında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin veriler aşağıda Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5: Örgütsel Çatışma Ölçek Puanları Bakımından Demografik Bilgiler Arasındaki Farklılıklar**

	"Sayı"	"Örgütsel çatışma toplam puan"					"Test Sonucu"	
		"Ortalama"	"Ortanca değer"	"En düşük değer"	"En yüksek değer"	"Standart sapma"	"Sıra Ort."	"P"
"Cinsiyet"	"Kadın"	214	100,71	100	71	140	10,56	180,72
	"Erkek"	154	102,17	100	79	140	12,13	$\frac{189,75}{0,422}$
	"Toplam"	368	101,32	100	71	140	11,25	
"Yaş"	"21-30 yaş"	24	104,71	106	87	122	9,59	223,46
	"31-39 yaş"	67	100,93	102	81	118	9,32	186,63
	"40-49 yaş"	191	100,23	99	71	140	11,55	172,02
	"50 yaş ve üstü"	86	103,12	101	79	140	12,1	199,7
	"Toplam"	368	101,32	100	71	140	11,25	
	"Mesleki Kıdem"	"1-5 yıl"	31	101,94	100	86	122	9,69
"6-10 yıl"	17	101,06	104	83	115	10,93	191,41	
"11-15 yıl"	29	102,28	102	81	129	11,15	196,84	
"16-20 yıl"	90	102,3	101	71	140	11,82	192,71	
"21-25 yıl"	122	100,3	99	71	137	10,73	174,15	
"26 yıl ve üzeri"	79	101,25	100	76	140	12,21	182,09	
"Toplam"	368	101,32	100	71	140	11,25		
"Öğrenim Durumu"	"Lisans"	303	101,39	100	71	140	11,39	184,83
	"Lisansüstü"	65	101,02	100	81	124	10,64	182,97
	"Toplam"	368	101,32	100	71	140	11,25	$\frac{189,75}{0,798}$

Tablo 5.'de yer alan örgütsel çatışma toplam puanları dikkate alındığında "cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p>0,05$ ) bulunmadığı" görülmektedir. Buna göre; örgütsel çatışmanın yaşanmasında öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumlarındaki farklılıkların etkili olmadığı" bulunmuştur.

Öğretmenlerin, görev yaptıkları okullardaki örgütsel iklimi nasıl algıladıklarına ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Örgütsel İklim Ölçek Puanlarının Dağılımı**

“Örgütsel İklim Alt Boyutları”	Sayı	Ortalama	Ortanca Değer	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Standart Sapma
Destekleyici Müdür Davranışı Faktörü	368	500,00	501,96	288,49	648,72	100,00
Emredici Müdür Davranışı Faktörü	368	500,00	475,66	307,47	748,98	100,00
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı Faktörü	368	500,00	484,23	284,13	784,38	100,00
Samimi Öğretmen Davranışı Faktörü	368	500,00	493,13	287,48	719,34	100,00
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı Faktörü	368	500,00	506,35	187,65	745,38	100,00
Umursamaz Öğretmen Davranışı Faktörü	368	500,00	494,70	341,75	800,61	100,00
Örgütsel İklim Toplam	368	500,00	495,27	159,21	851,11	100,00

Tablo 6’ya bakıldığında öğretmenlerin örgütsel iklim puanının “ortalama 495,27” olduğu görülmektedir. Bu puan temel alınan ölçek değerlerine göre ortalama bir örgütsel iklim derecesini ifade etmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iklim algılarının “ne iyi, ne kötü” şeklinde nitelendirilebileceğini gösteren bu derece, her ne kadar iş doyumunu, performans, iş verimi anlamında öğretmenlerin olumsuz etkilenmediklerini gösterse de, geliştirilmeye açık olduğu söylenebilir.

Örgütsel iklim algısı düzeyi, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, yaş ve eğitim düzeylerine göre Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** Demografik Dağılıma Göre Örgütsel İklim Düzeyi

	Sayı	Örgütsel İklim Toplam					Test Sonucu	
		Ortalama	Ortanca değer	En düşük değer	En yüksek değer	Standart sapma	Sıra Ort.	P
"Cinsiyet"	Kadın	214	496,94	495,27	159,21	791,8	98,27	182,1
	Erkek	154	504,26	495,27	159,21	851,11	102,52	187,83
	Toplam	368	500	495,27	159,21	851,11	100	0,61
"Yaş"	21-30 yaş	24	526,85	531,52	317,36	725,9	96,69	216,56
	31-39 yaş	67	497,04	495,27	258,05	673,19	85,34	184,99
	40-49 yaş	191	501,21	495,27	159,21	791,8	102,55	182,89
	50 yaş ve üstü	86	492,13	488,68	159,21	851,11	105,88	178,75
	Toplam	368	500	495,27	159,21	851,11	100	0,48
"Mesleki Kıdem"	1-5 yıl	31	501,44	488,68	317,36	653,42	95,06	188,27
	6-10 yıl	17	486,75	501,86	159,21	725,9	119,29	177,91
	11-15 yıl	29	503,23	515,04	310,77	706,14	91,23	189,52
	16-20 yıl	90	519,95	508,45	258,05	791,8	107,66	204,98
	21-25 yıl	122	487,28	482,09	159,21	732,49	96,58	169,87
	26 yıl ve üzeri	79	498,02	495,27	310,77	851,11	95,98	181,85
Toplam	368	500	495,27	159,21	851,11	100	0,32	
"Öğrenim Durumu"	Lisans	303	498,43	495,27	159,21	791,8	102,33	182,8
	Lisansüstü	65	507,34	501,86	271,23	851,11	88,66	192,42
	Toplam	368	500	495,27	159,21	851,11	100	0,51

Tablo 7'ye göre örgütsel iklim toplam puanları bakımından öğretmenlerin "yaşına, cinsiyetine, mesleki kıdemi ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır." Anlamlı sayılabilecek farklılıklar bulunmasa da erkeklerin, "21-30 yaş arasında olanların, 16-20 yıl arasında mesleki kıdemi bulunanların ve yüksek lisans mezunlarının örgütsel iklim puanları diğerlerine göre daha yüksektir."

**Tablo 8: Örgütsel Çatışma ve Örgütsel İklim Ölçek Puanları Bakımından Çatışma Durumları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonucu**

"Örgütsel İklim Alt Boyutları" (Müdür Davranışı) Sayı	"Örgütsel Çatışma"						"Mann Whitney U Testi"		
	Ortalama	Ortanca Değer	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Standart Sapma	Sıra Ort.	Z	P	
Destekleyici Davranış Faktörü	Çatışma yaşamıyor	174	518,06	528,64	288,49	648,72	105,60	205,95	-3,668 0,001*
	Çatışma yaşıyor	194	483,80	475,27	288,49	648,72	91,99	165,26	
	Toplam	368	500,00	501,96	288,49	648,72	100,00		
Emredici Davranış Faktörü	Çatışma yaşamıyor	174	516,50	517,71	307,47	748,98	108,76	200,62	-2,76 0,006*
	Çatışma yaşıyor	194	485,20	475,66	307,47	748,98	89,15	170,04	
	Toplam	368	500,00	475,66	307,47	748,98	100,00		
Kısıtlayıcı Davranış Faktörü	Çatışma yaşamıyor	174	504,16	517,58	284,13	784,38	108,82	190,74	-1,07 0,284
	Çatışma yaşıyor	194	496,26	484,23	284,13	751,03	91,50	178,91	
	Toplam	368	500,00	484,23	284,13	784,38	100,00		
Samimi Davranış Faktörü	Çatışma yaşamıyor	174	516,41	513,69	287,48	719,34	109,09	201,72	-2,947 0,003*
	Çatışma yaşıyor	194	485,28	472,56	287,48	719,34	88,82	169,06	
	Toplam	368	500,00	493,13	287,48	719,34	100,00		
İşbirlikçi Davranış Faktörü	Çatışma yaşamıyor	174	522,53	532,91	240,76	745,38	103,31	208,26	-4,074 0,001*
	Çatışma yaşıyor	194	479,79	479,79	187,65	692,26	92,64	163,19	
	Toplam	368	500,00	506,35	187,65	745,38	100,00		
Umursamaz Davranış Faktörü	Çatışma yaşamıyor	174	502,39	494,70	341,75	800,61	111,24	184,81	-0,053 0,958
	Çatışma yaşıyor	194	497,85	494,70	341,75	762,37	88,96	184,22	
	Toplam	368	500,00	494,70	341,75	800,61	100,00		

**Tablo 8 (Devamı): Örgütsel Çatışma ve Örgütsel İklim Ölçek Puanları Bakımından Çatışma Durumları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney U Testi Sonucu**

“Örgütsel İklim Alt Boyutları” (Müdür Davranışı) Sayı	“Örgütsel Çatışma”					“Mann Whitney U Testi”			
	Ortalama	Ortanca Değer	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Standart Sapma	Sıra Ort.	Z	p	
Örgütsel İklim Toplam	Çatışma yaşamıyor	174	526,18	524,93	159,21	851,11	105,41	213,76	
	Çatışma yaşıyor	194	476,52	478,79	159,21	785,21	88,79	155,26	-4,998 0,001*
	Toplam	368	500,00	495,27	159,21	851,11	100,00		

Tablo 8 incelendiğinde “Destekleyici Müdür Davranışı Faktörü” puanları göz önüne alındığında “destekleyici müdür davranışı faktörü ile çatışma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu” görülmektedir. Okulda çatışma yaşayanların “Destekleyici Müdür Davranışı Faktörü” puanının, çatışma yaşamayanlara oranla “anlamlı derecede düşük olduğu” görülmektedir. Buna göre; çatışma yaşayan öğretmenlerin okul müdürlerince desteklenmediği söylenebilir.

“Emredici Müdür Davranışı Faktörü” puanları göz önüne alındığında “emredici müdür davranışı faktörü ile çatışma durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların bulunduğu” ve çatışma yaşayanların “Emredici Müdür Davranışı Faktörü” puanının yaşamayanlara göre “anlamlı derecede düşük olduğu” görülmektedir. “Samimi Öğretmen Davranışı Faktörü” puanları göz önüne alındığında ise öğretmen davranışı faktörü ile çatışma durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık bulunmakta ve çatışma yaşayanların “Samimi Öğretmen Davranışı Faktörü puanının yaşamayanlara oranla anlamlı derecede düşük olduğu” anlaşılmaktadır.

“İşbirlikçi Öğretmen Davranışı Faktörü” puanlarına göre çatışma durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık bulunduğu ( $p < 0,05$ ) ve çatışma yaşayanların “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı Faktörü puanının çatışma yaşamayanlara oranla anlamlı düzeyde düşük olduğunu” söylemek mümkündür. Diğer örgütsel iklim puanları göz önüne alındığında çatışma durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır ( $p < 0,05$ ).

“Örgütsel İklim Toplam Puanları göz önüne alındığında ise örgütsel iklim ile çatışma durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık” bulunmaktadır. Çatışma yaşayanların “Örgütsel İklim Toplam Puanı” yaşamayanlara göre anlamlı düzeyde düşüktür.



Bireylerin örgüt iklimi algısının diğer bazı değişkenler üzerinde etkili olduğunu gösteren başka çalışmalar da vardır. Tutar ve Altınöz (2010) tarafından yapılan “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın sonucunda çalışanların performansları ile örgütsel iklim algısı arasında bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ayrıca, çalışanların örgütsel iklim ve performans algıları üzerinde demografik özelliklerin de etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yumuk Günay, Demiralay vd., (2017) tarafından yapılan ve örgütsel iklimin işkoliklik üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada, örgütsel iklim alt boyutlarının işkoliklik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel yaklaşımlarda örgütsel çatışmaların olumsuz etkilerine vurgu yapılarak örgüte zarar verici olduğu ve her zaman ortadan kaldırılmasına yönelik hareket edilmesi gerektiği düşüncesi hakimdir. Buna karşın çağdaş yaklaşımlarda, çatışmaların kaçınılmaz olduğuna, insan var oldukça çatışmaların da yaşanacağına ve bu gerçekten hareketle çatışmaları bitirmeye çalışmak yerine yönetmeye ve olumsuz etkilerini örgüte yararlı hale dönüştürmeye gayret gösterilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Eğitim örgütleri her düzeyde (kişi, grup, örgüt gibi) iletişimin yoğun yaşandığı ortamlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle öğretmenlerin, okul idaresi ile olan iletişimlerinin yanında, yaklaşık dokuz ay süren eğitim öğretim dönemi sürecince çok sayıda öğrenci, veli ya da okulun diğer paydaşları ile yılın büyük bir bölümünde iletişim halinde olmaları, çatışma yaşamalarını da kaçınılmaz kılmaktadır. Günümüzün örgüt anlayışına göre de örgütlerde çatışma yaşanmasının kaçınılmaz olduğu, bu durumun normal karşılanması gerektiği ve örgüt amaçlarına yönelik olarak fırsata çevirmenin mümkün olduğu kabul edilmektedir. Bu bakımdan, örgütlerde çatışma ile yaşamayı öğrenmek ve çatışma çözme becerisini artırmak, bireyler için gerekli ve hatta zorunludur denilebilir. Çalışmanın sonuçları da bunu destekler niteliktedir. Özellikle çatışma puanları yüksek olan öğretmenlerin örgüt iklim puanlarının da yükseldiği sonucu, bunu gösteren en somut veridir. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine hakim olma düzeyleri ile çatışma çözme becerileri ve örgüt iklimi algıları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma yönetim stratejilerine daha çok hâkim olan öğretmenlerin diğerlerine göre çatışma çözme becerileri de artmakta, buna bağlı olarak da örgütsel iklim algılarının düzeyi olumlu yönde yükselmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iklim puanlarının yüksek oluşu bir başka deyişle; görev yaptıkları okullara yönelik olumlu bir iklim algısına sahip olmaları; örgütsel amaçlara ulaşmada önemli görülebilecek bir unsurdur. Bu

bilgiler ışığında, öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin artırılmasının, eğitim örgütlerinde olumlu örgütsel iklimin sağlanmasına ve dolayısıyla eğitimin kalitesinin yükselmesine önemli katkılar sağlayacağı söylenilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi Anadolu Liselerinde yapılan bu araştırma, ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin olumlu örgüt iklimi algılarının ve çatışma çözme becerilerinin artırılmasına ihtiyaç bulunduğunu göstermiştir. Buna yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çatışma çözme becerilerinin artırılmasına yönelik olarak üç aşamalı bir hizmet içi eğitim faaliyeti planlanmalıdır. Bu eğitimler; ilk aşamada okul yöneticilerine, ikinci aşamada öğretmenlere, son aşamada ise yönetici, öğretmen ve okul aile birliğince temsilci olarak seçilen velilerin de katılımının sağlandığı karma eğitimler şeklinde yürütülmelidir. Çünkü okulun paydaşlarının her biri öğretmenler için çatışma kaynağı olabilmekte ve öğretmenler bunlarla çatışma yaşayabilmektedirler.

Okul müdürlerinin, okullarda çatışmaların doğru yönetilmesinde ve öğretmenler üzerinde olumlu okul iklimi algısının artırılmasında büyük oranda etkili oldukları bilinmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin okulda sergiledikleri yönetici davranışları ve öğretmenlerle olan iletişimi çok önemlidir. Okuldaki çatışmaların doğru yönetilmesi ve çözümü için okul müdürlerinin demokratik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket etmeleri ve ortak çözüm yolları aramaları gereklidir denilebilir. Çünkü demokratik olmayan yönetim davranışı, öğretmenler üzerinde baskı ve engellenme hissi oluşmasına yol açabilecek ve öğretmenlerde olumlu örgüt iklimi algısının oluşmasına engel olabilecektir. Bu bakımdan okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine hakim olma düzeylerinin ve çatışma yönetimi çözme becerilerinin artırılması okulda olumlu bir örgüt iklimi algısı oluşabilmesi için oldukça önemlidir.

Öğretmenlerin, eğitimi ilgilendiren her türlü kararlarda görüşlerinin alınmasının, hayata geçirilecek uygulamaların amacına ulaşmasında etkili olacağı söylenilebilir. Eğitimin temel unsuru olan öğretmenlerin, eğitime dair uygulamaya konulan yeniliklerin ve yapılan yeni düzenlemelerin eğitimin paydaşları nazarında meşruiyetinin artırılmasında çok etkili olmaları mümkündür. Bu bakımdan yapılacak her yeni düzenleme ve hayata geçirilecek uygulamalarda öğretmenlerin görüş ve önerilerinin alınması eğitim kalitesi bakımından önemlidir. Milli Eğitim Bakanlığında bir milyona yakın öğretmenin görev yaptığı göz önüne alındığında bunun uygulanması zor gibi görünse de Bakanlığın teknolojik alt yapısının buna imkan verecek düzeyde olduğundan hareketle uygulanabilir olduğu söylenebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından eğitim politikaları çerçevesinde yapılacak düzenleyici işlemlerin ve hayata geçirilecek yeni uygulamaların, okullarda ça-

tışmayı artırıcı değil azaltıcı olması ve örgüt iklimine olumlu katkılar sağlama-  
sı gerekmektedir. Bu nedenle okul iklimini etkileyecek nitelikte yapılacak her  
düzenleme öncesi iyi bir saha araştırması yapılarak eğitim politikalarının uy-  
gulayıcıları konumunda olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin konuya ilişkin  
görüş ve önerileri alınmalıdır. Örneğin 2011 yılında kaldırılan sicil uygulama-  
sının yerine, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılması amacıyla 2015  
yılında uygulamaya konulan “performans değerlendirmenin” okullarda özel-  
likle öğretmenler ve öğretmenlerin performanslarını değerlendiren okul mü-  
dürleri arasında büyük oranda çatışmaların artmasına yol açtığı bilinmekte-  
dir. Aynı şekilde Milli Eğitim Bakanlığının öğretmen istihdamı politikası olan  
“sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının” da kadrolu çalışan öğretmenlere ve-  
rilen özlük haklarının tamamının kendilerine verilmediği düşünüldüğünde,  
sözleşmeli öğretmenlerin örgüt iklimi algıları üzerinde olumsuz etkileri olabi-  
leceğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin mesai saatleri dışında olumlu iletişim geliştirmelerini sağlaya-  
cak ve motivasyonlarını artıracak faaliyetler düzenlenmelidir. Bu faaliyetler  
aracılığıyla, öğretmenlerin samimiyet düzeyleri artırılarak, örgütsel çatışma-  
ların azaltılmasına veya mevcut çatışmaların çözülmesine katkı sağlanabile-  
cektir. Mesleki kıdemi fazla olan tecrübeli öğretmenlerle göreve yeni başlamış  
öğretmenler aynı okullarda bir arada görev yapmaktadırlar. Bu durumun ku-  
şak çatışmalarına zemin hazırlayabileceği, doğru ve iyi yönetilmediği takdirde  
örgütsel çatışmaları artıracığı söylenebilir. Bu nedenle okullarda öğretmenle-  
rin yaş farklılıklarından dolayı yaşanması muhtemel olan çatışmaları önleyici  
etkinlik, kurs, seminer gibi faaliyetlere yer verilmelidir.

Okul müdürlerinin de olumlu okul iklimi oluşturulması konusunda önemli  
etkileri olacağı söylenebilir. Çünkü okul müdürlerinin yönetsel davranış  
ve tutumları, eğitimin paydaşları üzerinde etkili olabilmektedir. Okul mü-  
dürleri kendi yaş grubundakileri önceleyen ve diğerlerini ayırıştırıcı tutum ve  
davranışlardan kaçınmalıdırlar. Çünkü bu tür bir yönetici davranışının öğ-  
retmenlerde iş doyumunu ve örgütsel aidiyeti zayıflatacağı söylenebilir. Bu  
konuda gerekli hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi yararlı olabilecektir. Çalı-  
şma, öğretmenlere göre örgütsel çatışmanın okul iklimi üzerindeki etkileri-  
ni ortaöğretim kademesi düzeyinde ortaya koyması bakımından önemlidir.  
Çalışmanın sınırlılıkları arasında yalnızca ortaöğretim kademesini incelemeye  
konu edinmesi ve Ankara İli Etimesgut İlçesi öğretmenleri ile sınırlı kalması  
gösterilebilir. Bu bakımdan konuya ilgi duyan araştırmacılara, eğitim sistemi-  
nin diğer kademelerinde ve eğitimin diğer paydaşlarını da kapsayacak şekilde  
çalışmayı uygulamaları önerilebilir. Aynı zamanda benzer bir çalışmanın Tür-  
kiye örnekleminde yapılmasının eğitim camiası açısından çok önemli veriler  
sağlayabileceği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abbey, A. ve Dickson J. W. (1983). R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors, *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2) 203-215.
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Batlis, N. (1980). The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave, *The Journal Of Psychology*, (104), 233-240.
- Bucak, B. E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 1-8.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Campbell, J., Dunette, M., Lawler, M. ve Weick, K. (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effentiveness*. New York: Mc Graw Hill Book Co.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M. ve Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education, *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Freiberg, H. J. (Ed.) (2005). *School Climate: Measuring, Improving And Sustaining Healthy Learning Environments*. Philadelphia: Falmer Press.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırğızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 147-159.
- Gündoğan, A. ve Koçak, S. (2017). Öğretmen Adaylarının Okul İklimi Algıları ile Akademik Öz-Yeterlik İnançları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sakarya University Journal of Education*, 7(3), 639-657.
- Gürer, A., Öneren, M., ve İ. Bozacı (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 439-455, Autumn III.

- Halis, M. ve Uğurlu. Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, 101-123.
- Halpin, A. W., ve Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate Of Schools*. Chicago: University of Chicago.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (1997). *The Road To Open And Healthy Schools: A Handbook For Change*, Elementary and Middle School Edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kaplan, L. S. ve Geoffroy, K. E. (1990). Enhancing The School Climate: New Opportunities For The Counselor, *The School Counselor*, 38, 7-12
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği (10. Bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kreitner, R. ve A. Kinicki. (2004). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw Hill.
- Litwin, H.G. ve Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Division of Harvard Business School.
- Polat, Ö. G. S. ve Arslan, H. (2004). Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 39, 430-457.
- R. Tagiuri, and Litwin, G.H. (1968). *Organizational Climate Exploration of Concept*, United States of America: Devison of Research Graduate of Business Administration Printed.
- Rahim M. A. ve Bonoma T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of Organizational Conflict, *The Journal of General Psychology, Management Department, Youngstown State University*, 109, 189-199.
- Schein, E.H. (1995). *Örgüt Psikolojisi*, (Çeviren: Mustafa Tosun), Ankara: TODAİE Yayınları No: 173.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı), Konya: Günay Ofset.
- Toytok, A. ve Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 24 - 36.

- Talim ve Terbiye Kurulu. (2018). *Ortaöğretim Kurumları Haftalık Ders Çizelgesi*. 29 Mart 2019 tarihinde [http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2018\\_02/21173451\\_ort\\_ogrtm\\_hdc\\_2018.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_02/21173451_ort_ogrtm_hdc_2018.pdf). adresinden erişildi.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2(65), 196-218.
- Türkel, A.U. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C. (1996). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.