

T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKULLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

BÜŞRA MUSLU ÖZHANLI

AMASYA
Şubat– 2026

T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKULLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Hazırlayan
Büşra MUSLU ÖZHANLI

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Erol ATA

AMASYA – 2026

TEZ ONAY SAYFASI

Büşra MUSLU ÖZHANLI tarafından hazırlanan “OKULLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ” başlıklı çalışma aşağıdaki jüri tarafından 22/01/2026 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri

İmza

Danışman : Dr. Öğretim Üyesi EROL ATA

.....

Başkan : Dr. Öğretim Üyesi Kayhan BOZGÜN

.....

Üye : Doç. Dr. Davut ELMACI

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. .../.../.....

.....

Doç. Dr. Hadi BELGE

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Tezimin içerdiki yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin ortaya çıkması durumunda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

22/01/2026

Büşra MUSLU ÖZHANLI

İmza

ÖZET

OKULLARDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Büşra MUSLU ÖZHANLI

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Şubat/2026

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Erol ATA

Bu araştırmanın amacı, örgütsel çatışma ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi belirlemek ve aynı zamanda okullarda algılanan örgütsel çatışma ve örgütsel değişimin; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlik branşı, mesleki kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırmanın modeli korelasyonel araştırma modelidir. Araştırma, korelasyonel araştırma modeliyle yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Amasya ili merkez ilçesinde görev yapan 1213 öğretmen, araştırmanın örneklemini ise 300 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Kurşunoğlu (2006) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri” ve Rahim tarafından geliştirilen Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Çatışma Envanteri-II” kullanılmıştır. Ölçekler aracılığı ile toplanan veriler Excel formatı kullanılarak bilgisayar üzerine aktarımı sağlanmış ve SPSS paket programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Verilerden elde edilen bulgulara dayanarak örgütsel çatışma ve örgütsel değişim algılarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel değişimin kıdem değişkeni hariç demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık içermediği görülmüştür. Örgütsel değişimin kıdem değişkeninde ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin uygulama boyutunda anlamlı düzeyde ayrıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çatışma algıları ile örgütsel değişime yönelik tutumlar arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Örgütsel Değişim, Çatışma Yönetimi, Değişime Direnç

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL CONFLICT
AND ORGANIZATIONAL CHANGE IN SCHOOLS****Büşra MUSLU ÖZHANLI**

Amasya University, Institute of Social Science

Educational Sciences, M.A., February/2026

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Erol ATA

The purpose of this study is to determine the relationship between organizational conflict and organizational change and to examine whether perceived organizational conflict and organizational change in schools show a significant difference according to the variables of gender, age, education level, teaching branch, professional seniority, length of service at the school where the task is performed, and school type. The model of the study is a correlational research model. The research was conducted using a correlational research model. The population of the research consists of 1213 teachers working in the central district of Amasya province, and the sample of the research consists of 300 teachers. The data collection tools used are the "Teachers' Attitudes Towards Organizational Change and the "Organizational Conflict Inventory-II" developed by Rahim and adapted into Turkish by Gümüşeli (1994) were used as data collection tools. The data collected through the scales were transferred to a computer using Excel format and analyzed by recording them in the SPSS package program. Based on the findings obtained from the data, it was concluded that perceptions of organizational conflict and organizational change were positive. It was observed that organizational conflict and organizational change did not show a significant difference according to demographic variables, except for the seniority variable. Regarding the seniority variable of organizational change, it was concluded that teachers with 21 years or more of seniority differed significantly in terms of implementation. A positive and statistically significant relationship of low intensity was found between perceptions of organizational conflict and attitudes toward organizational change.

Keywords: Organizational Conflict, Organizational Change, Conflict Management, Resistance to Change

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi, deneyim ve yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden; desteğini ve kıymetli zamanını esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Erol Ata'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde emeği olan ve hakkını asla ödeyemeyeceğim annem Fatma Muslu'ya; desteğini her zaman hissettiren, veri toplama ve işleme sürecinde katkı sağlayan babam İlhan Muslu'ya; değerli fikirleriyle yanımda olan kardeşim Şeyma Muslu'ya teşekkür ederim.

Araştırmanın veri toplama sürecinde katkı sağlayan tüm öğretmen arkadaşlarıma; çalışmaya sunduğu değerli katkılar ve yol gösterici desteği için Muhammed Yılmaz hocama; yardım ve desteğini esirgemeyen Milli Eğitim Müdürlüğü personeli Rahim Arslan'a teşekkür ederim.

Yazım ve imla kuralları konusunda katkılarıyla sürece önemli destek sağlayan, inancı ve sabrıyla beni cesaretlendiren, bu süreçte yanımdan ayrılmayan eşim, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni Hüseyin Özhanlı'ya; bana en çok ihtiyaç duyduğu zamanda kendisine yeterince vakit ayıramadığım canım oğlum Mert Aras Özhanlı'ya sevgilerimi sunarım. Son olarak, katkılarını isimleriyle anamadığım tüm arkadaşlarıma, büyüklerime ve hocalarıma destekleri için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Büşra MUSLU ÖZHANLI

22/01/2026

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	6
1.5. Problem Cümlesi.....	7
1.6. Alt Problemler	7

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Örgütsel Çatışma Kavramı	8
2.2. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar.....	10
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	10
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	11
2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım	11
2.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri.....	12
2.3.1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri.....	12
2.3.1.1. Amaç ve Değer Farklılıkları.....	13
2.3.1.2. Kişilik Farklılıkları.....	13
2.3.1.3. Statü Farklılıkları	14
2.3.2. Örgütsel Yapıya Bağlı Nedenler	14
2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü	14
2.3.2.2. Sınırlı Kaynaklar	15

2.3.2.3. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar	15
2.3.2.4. İş Bölümü	15
2.3.2.5. Rol Çatışması.....	15
2.3.2.6. Değişim ve Belirsizlik.....	16
2.3.2.7. Ödüllendirme Sistemi	17
2.3.3. İletişimden Kaynaklanan Nedenler	17
2.3.3.1. Algılama Farklılıkları.....	17
2.3.3.2. İletişim Eksiklikleri.....	18
2.3.3.3. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	18
2.4. Örgütsel Çatışma Türleri	18
2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri	19
2.4.1.1. Bireysel Çatışma	19
2.4.1.2. Bireylerarası Çatışma	20
2.4.1.3. Birey-Grup Çatışması	20
2.4.1.4. Grup İçi ve Arası Çatışma	21
2.4.1.5. Örgütlerarası Çatışma	22
2.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışma Türleri	22
2.4.2.1. Fonksiyonel Çatışma	22
2.4.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	22
2.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri.....	23
2.4.3.1. Yatay Çatışma.....	23
2.4.3.2. Dikey Çatışma	23
2.4.3.3. Emir-Komuta Kurmay Çatışması	24
2.4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri.....	24
2.4.4.1. Potansiyel Çatışma.....	24
2.4.4.2. Algılanan Çatışma.....	24
2.4.4.3. Hissedilen Çatışma.....	25
2.4.4.4. Açık Çatışma	25
2.4.5. Çatışmanın Açıklık Derecesine Göre Çatışma Türleri	25
2.4.5.1. Açık Çatışma	26
2.4.5.2. Kapalı Çatışma.....	26
2.5. Çatışmanın Yönetimi	26
2.6. Çatışma Yönetim Stilleri	27
2.5.1. Tümleştirme	29

2.5.2. Ödün Verme	29
2.5.3. Hükmetme	30
2.5.4. Kaçınma	30
2.5.5. Uzlaşma.....	31
2.7. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları	33
2.8. Örgütsel Değişim Kavramı	34
2.9. Örgütsel Değişimin Türleri.....	38
2.9.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim.....	38
2.9.2. Makro Değişim – Mikro Değişim	39
2.9.3. Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim	39
2.9.4. Proaktif (öngörücü) Değişim – Reaktif (tepkisel) Değişim	39
2.9.5. Geniş Kapsamlı Değişim– Dar Kapsamlı Değişim	40
2.9.6. Aktif Değişim – Pasif değişim	40
2.9.7. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Radikal (köklü) Değişim ...	40
2.10. Örgütsel Değişimin Amacı ve Önemi	41
2.11. Örgütsel Değişimin Özellikleri	43
2.12. Örgütsel Değişimin Nedenleri	45
2.13. Örgütsel Değişim Modelleri	47
2.13.1. Lewin Üç Adım Modeli	47
2.13.2. Kotter’in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli.....	49
2.14. Değişim Yönetimi	49
2.15. Örgütsel Değişime Direnç	50
2.16. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri	53
2.16.1. İş ile ilgili Nedenler	53
2.16.2. Kişisel Nedenler	53
2.16.3. Sosyal Nedenler	54
2.16.4. Örgütsel Nedenler	54
2.18. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılan Çalışmalar	56

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM	62
3.1. Araştırmanın Modeli	62
3.2. Evren ve Örneklem	62
3.3. Veri Toplama Süreci	64
3.4. Veri Toplama Araçları	65

3.5. Veri Analizi	66
3.5.1. Normallik Testi Sonuçları.....	66

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR.....	68
4.1. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Çatışma Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular	68
4.2. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından Bulguları.....	69
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	70
4.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	72
4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	73
4.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	75
4.2.5. Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	76
4.2.6. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	78
4.2.7. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	79
4.3. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular	80
4.4. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye Yönelik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından Bulguları.....	81
4.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	81
4.4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	83
4.4.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	85
4.4.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	86
4.4.5. Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	87
4.4.6. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	91
4.4.7. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	92
4.5. Okuldaki Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmayı Algılama Düzeyleriyle Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	93

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA	94
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	94
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	95
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	96
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	97

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	98
--	----

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
6.1. Sonuçlar.....	101
6.2. Öneriler.....	102
6.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	102
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	102
KAYNAKÇA	104
EKLER	116
Ek 1. Ölçek İzinleri.....	117
Ek 2. Etik Kurul Kararı	119
Ek 3. Milli Eğitim Müdürlüğü İzn.....	121
Ek 4. Uygulanan Ölçme Araçları	122
ÖZ GEÇMİŞ	124

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Çatışma Türleri	19
Tablo 2. Çatışma Yönetim Stillerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	32
Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	63
Tablo 4. Normallik Testi Sonuçları.....	67
Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	67
Tablo 6. Öğretmenlerin Çatışmaya Yönelik Algı Düzeylerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algı Düzeyleri.....	68
Tablo 8. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeyleri.....	69
Tablo 9. Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Grup İstatistiği	70
Tablo 10. Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-testi Sonuçları.....	71
Tablo 11. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 12. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 13. Örgütsel Çatışma Ölçeği Eğitim Düzeyine Göre Welch Testi Sonuçları.....	74
Tablo 14. Tümleştirme Alt Boyutu Tamhane T2 Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	75
Tablo 15. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 16. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	77
Tablo 17. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	78
Tablo 18. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	79
Tablo 19. Öğretmenlerin Değişmeye Yönelik Algı Düzeylerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye Yönelik Algı Düzeyleri.....	80
Tablo 21. Örgütsel Değişme Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeyleri....	81
Tablo 22. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Grup	

İstatistiği	82
Tablo 23. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-testi Sonuçları.....	82
Tablo 24. Örgütsel Değişme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	84
Tablo 25. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	85
Tablo 26. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Branş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	86
Tablo 27. Örgütsel Değişme Ölçeği Alt Boyutlarının Branş Değişkenine İlişkin Welch Testi Sonuçları.....	87
Tablo 28. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	88
Tablo 29. Örgütsel Değişme Ölçeği Alt Boyutlarının Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Games Howell Testi Sonuçları	89
Tablo 30. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	91
Tablo 31. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	92
Tablo 32. Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmayı Algılama Düzeyleri ve Örgütsel Değişme İlişkin Tutumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yoğunluğuna Göre Organizasyonun Çatışmaya Etkileri	9
Şekil 2. Kişilerarası Çatışmayı Ele Alma Stilleri İkili Modeli	28
Şekil 3. Lewin'in Değişim Modeli	48
Şekil 4. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği	51



KISALTMALAR DİZİNİ

F	ANOVA Testi Sonucunda Çıkan Katsayı
n	Örneklem Sayısı
Ort. Fark	Ortalama Fark
p	Anlamlılık Değeri
Ss	Standart Sapma
Sd	Serbestlik Derecesi
Std. Hata	Standart Hata
t	Test İstatistiği
Vd.	Ve diğerleri
$\bar{X}$	Ortalama

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar, problem cümlesi ve alt problemler yer almaktadır.

İnsan sosyal bir varlıktır, insanın ve sosyal hayatın olduğu her yerde çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir (Tuğlu, 1996). Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar, yürütülen çalışmaları olumsuz etkileyebilmekle birlikte; sorunların belirlenmesi ve çözülmesi, örgütsel değişimin desteklenmesi ve örgüt üyeleri ile örgüt yapısının daha yakından tanınması açısından olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir (Turan, 2014). Bu sebeple örgütsel çatışmayı derinlemesine incelemek ve anlamak, örgütte yürütülen faaliyetlerin sekteye uğramaması için önem arz etmektedir.

Çatışmalar; örgüt içerisinde bireylerin birbirine kırılmalarına, örgütün düzeninin bozulmasına, güvensizliğe, kaygıya sebep olmaktadır (Salihoğlu, 2019). Bu olumsuzlukların sonucunda, bireylerin motivasyonu düşmekte ve örgütün verimliliğinin azaldığı görülmektedir (Güzel, 2010). Literatür incelendiğinde, çatışmaların örgüt açısından yalnızca olumsuz sonuçlar doğurmadığı, aynı zamanda olumlu çıktılara da yol açtığı görülmektedir. Karşıt fikirlerin konuşularak değerlendirilmesi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması, sorunların çözümüne yönelik yeni bakış açıları geliştirilmesine, iletişim becerilerinin artmasına ve kendini geliştiremeyen örgütlerin yeniliklere daha kolay uyum sağlamasına katkı sunmaktadır; bu olumlu çıktılar aynı zamanda örgüt ortamına canlılık katmakta, örgütün birbiriyle olan güveninin artmasına ve iletişim kurarken açık, anlaşılır bir dil kullanılmasına yardımcı olmaktadır. (Bayar, 2015).

Örgütü oluşturan bireylerin kişilik özellikleri, hayata bakış açıları, ilgi alanları, değerleri, hayalleri, rol ve statüleri, amaçları birbirinden farklılıklar göstermektedir (Sevimli, 2024). Bu farklılıklar örgüt içerisinde çatışmalara yol açmaktadır. Örgüt üyelerinin farklılıklarının yanı sıra kaynakların sınırlılığı, bireylerin iş bölümünün iyi yapılmamış olması, örgütlerde yaşanan değişimler, yönetimlerdeki farklılıklar, örgüt içerisinde rekabetçi bir yapının hâkim olması, iletişim kurmada yaşanan yetersizlikler örgüt içerisinde çatışmalara sebep olmaktadır (Çalık, 2021). Bu bağlamda örgütsel çatışmaya neden olan faktörler; bireysel nedenler, işten kaynaklanan nedenler, örgütsel nedenler ve iletişim ile ilgili nedenler olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir (Yılmaz ve Görece, 2019).

Örgütlerde çatışmalar, çoğunlukla uzak durulan ve engellenmeye çalışılan durumlar

olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak çatışmaların önüne geçmek ve kısa vadede çözüme ulaşmak amacıyla uygulanan yöntemler, örgüt üyelerinin fikirlerini paylaşma konusunda endişe duymalarına ve sessizleşmelerine yol açabilmektedir (Kahya, 2018). Örgütlerin her geçen gün bulunduğu noktadan bir ileriye adım atabilmesi ve verimliliğini arttırabilmesi için karar alma süreçlerinde aktif rol oynayan, yeni fikirler sunan örgüt üyelerine ihtiyacı vardır. Bu sebeple örgütlerde çıkan çatışmaları engellemeye çalışmak yerine bu çatışmaların yönetimini etkili yürütebilmek, bireylerin ve örgütün değişim göstermelerine destek olabilecek bir sürecin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Sert, 2023). Örgütsel çatışma yönetiminde; hükmetme, bütünleşme, kaçınma, uyma ve uzlaşma yöntemleri kullanılarak çatışma örgüt için olumlu bir faktör olarak kullanılabilir; örgütün değişim ve gelişimine katkı sağlanabilir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009).

Değişim kavramına baktığımızda ise gün geçtikçe daha sert bir hal alan küresel rekabet ortamı, değişimin zorunluluğunu bir kez daha ortaya koymakta ve izlenecek stratejilerin yeniden belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Geleneksel yöntem ve kurallar, hızlı dönüşümlerin yaşandığı bu küresel düzende artık yeterli gelmemektedir. Sosyal, ekonomik ve politik açıdan sürekli bir değişim içerisinde olan dünyada, bu dönüşümlere kayıtsız kalan yapıların ayakta kalması oldukça güçleşmektedir. Buna karşılık, değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayan örgütler, dönüşümü etkin bir şekilde yöneterek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Günümüzde birçok kurum, değişen koşullar nedeniyle çalışma biçimlerini yeniden gözden geçirmekte; bu sürece uyum sağlayamayan kişi, ürün ya da kurumlar ise sistem dışına itilmektedir (Yeşil, 2018).

Örgütsel değişimin amacı; örgüt içerisindeki etkinliği ve verimliliği en üst seviyeye çıkarmak, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak, örgütün devamlılığını sürdürmek, yenilikleri örgüt bünyesine katarak gelişim göstermek, motivasyon sağlamak ve örgüt üyelerinin çalışmalarını gerçekleştirirken doyum alabilmesine yardımcı olmaktır (Polat, 2003). Bu amaçlara ulaşabilmek için değişime inanmak, gerçekleştirilen değişim uygulamalarının başarıya ulaşmasında temel belirleyicilerden biri olarak görülmektedir (Töremen, 2002 Bu doğrultuda örgütün geleceği açısından değişim bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel değişimin örgütsel çatışmaya benzer taraflarından bir tanesi değişimin gerginlik ve karmaşa içeriyor olmasıdır (Helvacı, 2021). Bu karmaşa ve gerginliğin en büyük sebeplerinden birinin değişime gösterilen direnç olduğu söylenebilir. İnsanların alışkın oldukları düzeni kolaylıkla bırakamamaları ve sahip olduklarını kaybetme korkusu direnç göstermelerine sebep olmaktadır (Ercan, 2014). Bunun yanı sıra, değişim olgusunun

belirsizlikler içermesi, bireyler ve örgütler tarafından endişe ile karşılanmasına neden olmaktadır. Bu sebeple bireyler ve örgütler değişime uyum sağlamakta zorlanmaktadır (Haberal Dişioğlu, 2014). Teknolojik ve kültürel alanda yaşanan değişimlerin hızı ve örgütlerin bu hıza ayak uydurmaya çalışması örgüt içerisindeki çatışmaları da kaçınılmaz hale getirmektedir (Uysal, 2004). Değişime karşı direncin ortaya çıkardığı çatışmaların yanında, değişen yeniliklere uyum sağlayamayan ve çağın gereklerinin gerisinde kalan örgütlerin işleyişleri sonucunda çatışmaların yaşanması doğal bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gelişebilmeleri, süreci iyi yönetebilmeleri, problemlerle baş etme ve hayatta kalma becerisini kazanabilmeleri gerekmektedir (Çakır, 2009). Gelişebilme, baş etme ve hayatta kalma becerileri ancak hızla değişen çevreye uyum sağlayarak kazanılabilir. Her yeni gün değişen dünyada değişime uyum sağlamak bir zorunluluktur.

Bireylerin, sonucunda kendilerini nelerin beklediğini öngöremedikleri bir sürece dâhil olmaları kaygı verici olabilmekte; bu belirsizlik durumuna yönelik direnç ise değişim sürecinin doğal bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir (Atak, 2001). Bu nedenle değişime karşı ortaya çıkan direnç iyi anlaşılmalı, nedenleri analiz edilmeli ve çözüm yolları geliştirilmelidir. (Doğru ve Uyar, 2012).

Okullarda veli, öğrenci, yönetici, öğretmen olmak üzere farklı iletişim grupları yer almakta bu durum okul içerisinde çıkabilecek çatışmaların olasılığını arttırmaktadır (Sevimli, 2024). Eğitim kurumlarında yoğun etkileşimin ve düzenli kurulan iletişimin varlığı çatışmaların sürekli yaşanmasına sebep olmaktadır. Farklı iletişim gruplarının yukarıda bahsedildiği gibi farklı özelliklere ve yaşamı algılayış biçimine sahip olması örgütün yürüttüğü işleri daha da zorlaştırmaktadır ve yine okullar eğitim hizmetlerinin sunulduğu örgütlerden bir tanesi olduğu için bu okulların değişen sistemleri yakından takip etmesi ve gelişmesi gerekliliği doğmaktadır. Okulların örgütsel gelişimlerini sürdürebilmeleri için değişime açık olmaları gerekli olmakla birlikte, değişimin örgüt içinde belirsizlik ve gerginlik yaratabilmesi nedeniyle bu sürecin planlı ve sağlıklı biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bütün bu durumlar değerlendirildiğinde örgütsel çatışma ve örgütsel değişim kavramlarının okul ortamlarında çalışılması alanyazına yeni bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel çatışma ve örgütsel değişim kavramlarının farklı değişkenlerle bir arada çalışıldığı konular yer almaktadır fakat bu ikili arasındaki ilişkiyi değerlendiren yeteri kadar çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin alanda daha fazla yer edinmesi, iki kavram üzerinde daha fazla çalışmanın yapılmasının literatüre önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Değişen dünyanın koşullarına uygun birey yetiştirmek, eğitim örgütlerinin temel amacıdır ve bu amaç doğrultusunda çok yönlü insan ilişkilerinin sürdürüldüğü okullarda çatışmalar olası sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda okullarda algılanan örgütsel çatışma ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin saptanması bu araştırmanın problemi olarak seçilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çatışma; bir organizasyonda iki birey veya grup arasında kaynakların paylaşımı ya da dağıtımıyla ilgili anlaşmazlıklar veya bu bireyler ya da gruplar arasındaki statü, hedef, değer ve algı farklılıklarından doğan uyuşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Narin, 2015). Örgütsel değişim ise grupların, bireylerin veya örgütlerin planlı veya plansız olmak üzere belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi ve yenileşmesi olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2022). Bu iki kavram birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkan belirsizliklerin çatışmalara zemin hazırlayabildiği; değişime yönelik direnç eğilimlerinin ise bu çatışmaları artırabildiği görülmektedir. Öte yandan, örgütlerde yaşanan çatışmalar uygun biçimde yönetildiğinde değişim için güdüleyici bir unsur haline gelebilmekte, değişim sürecini hızlandırarak kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir.

Okullar, toplumsal sistemin önemli bir parçası olarak çok sayıda paydaşın bir arada bulunduğu örgütsel yapılardır. Veli, öğrenci, öğretmen, personel ve yöneticilerin aynı örgütsel yapı içinde yer alması, farklı beklenti ve bakış açılarını beraberinde getirmekte; bu durum ise çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Okullarda ortaya çıkan çatışmaların nedenlerinin belirlenmesi ve etkili biçimde yönetilmesi, bu önemli kurumlarda geri dönüşü zor sorunların önlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olan okulların, günümüz koşullarının gerektirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmesi için değişim süreçlerine hızlı ve planlı bir biçimde adapte olması gerekmektedir. Bu bağlamda değişim ve dönüşüm, okullar ve diğer kurumlar açısından tercihe bağlı bir uygulama değil; kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için zorunlu bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Eğitim kurumları, toplumun ve teknolojinin sürekli değişim gösterdiği bir ortamda durağan bir yapı sergileyemez. Bu değişim süreçlerinin yönetimi sırasında paydaşlar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu çatışmalar bazı durumlarda değişim süreçlerini yavaşlatıcı ya da engelleyici bir rol üstlenirken, bazı durumlarda ise değişimi tetikleyen ve süreci hızlandıran bir işlev

görebilmektedir. Bu çerçevede örgütsel değişim ile örgütsel çatışma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Araştırma, örgütsel çatışma ve örgütsel değişim süreçleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda, okul içindeki çatışma ile değişim arasındaki korelasyonun yönü ve şiddeti ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Sonuç olarak araştırmanın amacı; bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediğini, bu etkilerin örgüt içerisinde nasıl algılandığını ve ne gibi sonuçlara yol açtığını ayrıntılı olarak incelemek ve ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Çatışma, canlıların bulunduğu her ortamda görülebilen doğal bir olgudur ve örgütsel yaşamın da kaçınılmaz bir parçasıdır. Farklı bireylerin, değerlerin ve çıkarların bir arada bulunduğu yapılarda görüş ayrılıklarının ortaya çıkması olağan kabul edilmektedir. Özellikle tarafların kendi önceliklerini gerçekleştirme çabası, çatışmanın temel kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak çatışma; bireyin istemediği koşullarla karşılaşması ve belirli bir sonuca ulaşma sürecinde zorlanması sonucu ortaya çıkan davranışsal ve duygusal tepkiler bütünü şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlamda ise çatışma her düzeyde görülebilmekte; etkili biçimde yönetilmediğinde hem bireyler hem de örgüt açısından maliyetler doğurabilmektedir. Literatürde çatışmaya yönelik yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Bazı görüşler çatışmayı çözülmesi gereken bir sorun olarak ele alırken, bazıları uygun biçimde yönetildiğinde örgütsel gelişim ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğurabileceğini savunmaktadır (Yılmaz, 2016).

Öte yandan örgütler, açık sistemler olarak iç ve dış çevrelerinden sürekli etkilenmekte ve varlıklarını sürdürebilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler örgütleri yeniden yapılanmaya yöneltmekte; işleyiş süreçlerinin ve amaçlarının gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak değişim sürecinin her zaman öngörülen sonuçları doğurmaması ve örgüt içinde farklı tepkilere yol açabilmesi, çatışma olgusunu daha görünür hâle getirmektedir (Aslaner, 2010; İlhan, 2017).

Örgütsel değişim, mevcut bir yapının farklı bir yapıya dönüşmesi sürecini ifade etmektedir. Bu dönüşüm kimi zaman sınırlı ve kademeli, kimi zaman ise kapsamlı ve köklü biçimde gerçekleşebilmektedir. Ancak değişim süreci yalnızca yapısal düzenlemelerle sınırlı kalmamakta; beraberinde belirsizlik, rol karmaşası ve gelecek kaygısı gibi unsurları da getirmektedir. İş bölümlerinin yeniden tanımlanması, görev ve yetki dağılımlarının

değişmesi, teknolojik yeniliklerin sisteme entegre edilmesi ve çalışma koşullarındaki farklılaşmalar, çalışanlar açısından yeni bir uyum sürecini beraberinde getirmektedir. Bu süreçte bireyler; statü kaybı yaşama endişesi, özlük haklarında değişiklik olasılığı, görev yerlerinin ya da sorumluluk alanlarının farklılaşması, yeni teknolojiye uyum sağlama zorunluluğu ve iş gücü ihtiyacındaki azalma gibi nedenlerle değişime karşı direnç gösterebilmektedir. Söz konusu belirsizlikler ve kaygılar ise örgüt içinde çeşitli düzeylerde çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu noktada değişim sürecinde çalışanların çatışma yaşıyıp yaşamadıkları, bu çatışmaların hangi boyutlarda ortaya çıktığı ve nasıl yönetildiği önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle eğitim kurumlarında, insan etkileşiminin yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel değişim ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin belirlenmesi; sağlıklı, sürdürülebilir ve katılımcı değişim politikalarının geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Yıldız, 2022).

Literatürde örgütsel çatışmanın, örgütsel değişimin doğal bir sonucu olduğu sıklıkla ifade edilmesine rağmen, bu iki kavramın birlikte ve özellikle nicel veriler temelinde ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Çatışmanın nedenleri, düzeyi ve değişim süreçleriyle olan etkileşimi çoğu zaman ayrı ayrı incelenmekte; aralarındaki ilişkinin bütüncül biçimde değerlendirilmesine yeterince yer verilmemektedir. Bu durum, özellikle eğitim kurumları gibi insan etkileşiminin yoğun olduğu örgütlerde sağlıklı yönetim politikalarının geliştirilmesi açısından önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin algıladıkları örgütsel çatışma ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin ortaya konulması; değişim süreçlerinin daha sağlıklı, katılımcı ve yapıcı biçimde yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bu araştırma, söz konusu ilişkiyi eğitim kurumları bağlamında inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmayı ve uygulayıcılara yol gösterici öneriler sunmayı amaçlaması bakımından önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, Amasya ili merkez ilçesi kamu okullarında çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.
2. Araştırma, 2024-2025 eğitim-öğretim yılı bilgilerini içermektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Katılımcıların araştırma sorularına içten ve doğru yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

2. Araştırmada ölçülen değişkenlerin (örgütsel değişim, örgütsel çatışma düzeyi vb.) katılımcılar tarafından doğru algılandığı ve yanıtlandığı kabul edilmektedir.

1.5. Problem Cümlesi

Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmayı ve örgütsel değişimi algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.6. Alt Problemler

1. Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algılarının düzeyi nedir?
2. Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algıları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki branş, meslekteki kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okullarda algılanan örgütsel değişime ilişkin tutumun düzeyi nedir?
4. Okuldaki öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin tutumları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki branş, meslekteki kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmayı ve örgütsel değişimi algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel çatışma ve örgütsel değişim ile ilgili kuramsal açıklamalar ve konu ile ilgili yapılan çalışmalara değinilecektir.

2.1. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı üzerine yapılan literatür taramalarında, çatışmanın evrensel ve net bir tanımının oluşturulmasının güç olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar çatışmanın yalnızca yönetim bilimleri alanında değil; ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyaset bilimi gibi çeşitli disiplinlerde de ele alınan çok boyutlu bir olgu olduğu görüşünü paylaşmaktadır (Rahim, 2002). Aşağıda yer alan tanımlar, farklı yazarlar tarafından değişik ifadelerle sunulmuş olsa da çatışmanın özünde benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Örgütsel çatışma kavramı; genel olarak bireylerin veya grupların amaç, çıkar, değer ya da beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan uyumsuzluk durumu olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2002; Robbins ve Judge, 2013). Thomas (1992) ise, çatışmayı “bir tarafın, diğer tarafın çıkarlarını veya hedeflerini engellediğini ya da engelleyeceğini algılamasıyla başlayan bir süreç” olarak tanımlar. Bu tanım, çatışmanın yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda algısal bir süreç olduğunu vurgular. Yazar; çatışmanın örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olduğunu ve tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığını, önemli olanın çatışmanın etkin biçimde yönetilmesi olduğunu belirtir.

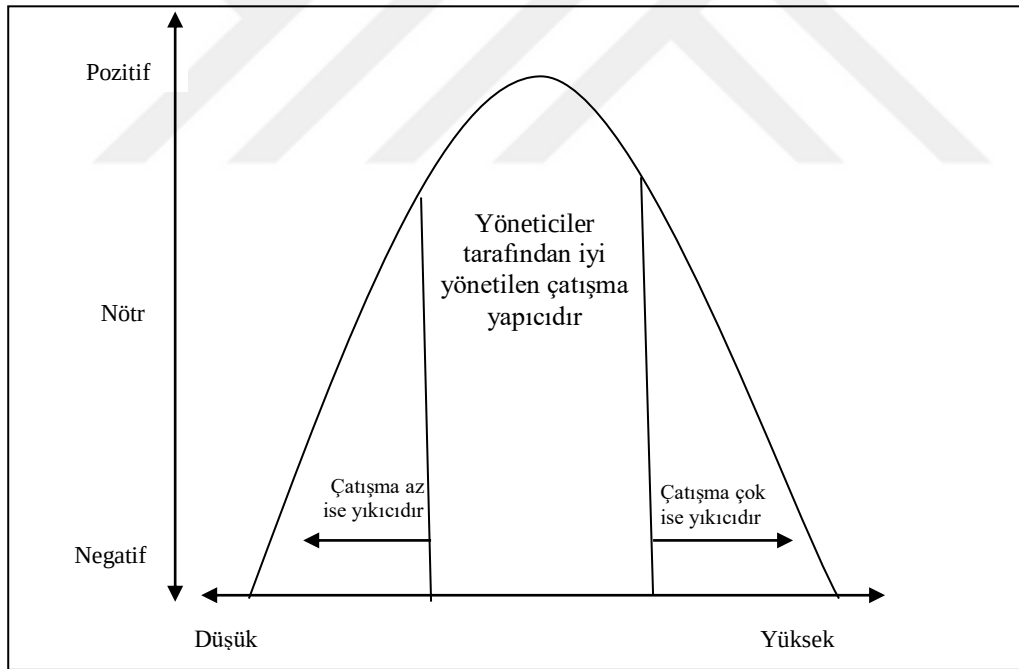
Gümüşeli (1994)’ne göre ise çatışma; birey ya da grupların içinde veya arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte zararları olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir. Bir başka tanıma göre ise örgütsel çatışma; bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan iş birliği sorunları sonucunda, rutin faaliyetlerin aksamasına veya kesintiye uğramasına yol açan durumlar olarak ifade edilmektedir. Farklı bir tanıma daha incelemek gerekirse örgütsel çatışma, işgörenin/işgörenlerin birbirine zıt durumlarla veya etki ve tepkilerin birbirine uymadığı durumlarla karşılaştıklarında yasadıkları bir süreçtir (Varlık, 2008). Çatışma, nasıl tanımlanırsa tanımlansın genellikle taraflar arasında anlaşmazlık, zıtlık ya da uyumsuzluk gibi durumların ortaya çıkmasıyla oluşur. Bu tür durumlarda bireyler ya da gruplar, kendi çıkarlarını korumak veya düşüncelerini kabul ettirmek amacıyla harekete

geçer. Bu unsurlar, çatışmanın temel yapı taşlarını oluşturur (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014).

Çatışma tanımları farklılık gösterse de, ortak görüş çatışmanın bir algı meselesi olduğunu dile getirmektedir. Eğer taraflar çatışmanın farkında değilse, çatışma yok kabul edilmektedir. Çatışmanın başlayabilmesi için karışıklık, uyumsuzluk ve etkileşim gereklidir. Genellikle bir tarafın değer verdiği bir durumun diğer tarafça tehdit altında algılanmasıyla çatışma süreci başlar. Bu süreçte etkileşim değişime uğrar ve çatışma oluşur. Çatışma; farklılık, uyumsuzluk, algı farklılıkları gibi nedenlerden kaynaklanabilir ve oldukça geniş bir yelpazede, şiddetli çatışmalardan örtük anlaşmazlıklara uzanabilir (Robbins ve Judge, 2013).

Çatışma tanımlarına bakıldığında ve şekil 1’de görüldüğü üzere çatışmanın az veya çok olması örgüt üzerinde yıkıcı etkiler bırakmaktadır. Fakat uygun düzeyde bir çatışma örgüt içerisinde var olduğunda örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak ve üyelerin yaratıcılığını geliştirecektir (Çiçek ve Işık, 2020).

Şekil 1. Yoğunluğuna Göre Organizasyonun Çatışmaya Etkileri



Kaynak: Çiçek, B. ve Işık M. (2020). Çatışma ve müzakere. İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss.365-397). Beta Yayınları.

Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre, çatışmalar tamamen önlenemez ve aslında çatışmalardan kaçınılması da gereksizdir. Açık sistem yaklaşımını benimseyen görüşler, organizasyonların etkili işleyişi için belli ölçüde çatışmanın gerekli olduğunu

savunur. Hiç çatışma yaşanmayan kurumlarda yenilik, gelişim, yaratıcılık ve performansın olumsuz etkilenmesi olasıdır. Öte yandan, sürekli çatışma halinde olan yapılarda ise karar alma süreçleri gecikebilir veya karar verilemeyebilir. Bunun yanı sıra, sadece taviz yoluyla sorunların çözülmeye çalışılması da performans üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Tüm bu nedenlerle, çatışmaların yoğun şekilde yönetilememesi durumunda organizasyonun verimliliği azalabilir ve hatta varlığını sürdürebilmesi tehlikeye girebilir (Koçel, 2014). Günlük hayatta çatışma genellikle şiddet, kavga ve yıkımla ilişkilendirilir. Örgütlerde ise çatışmalar çoğunlukla olumsuz algılanır ve özellikle güç dengesizliğinin olduğu durumlarda bu çatışmalar baskı ve güç kullanılarak çözmeye çalışılır. Ancak, tarafların isteklerini ifade etmesi ya da kaynak paylaşımına dair taleplerinin şiddete başvurmadan da çözülebileceği unutulmamalıdır (Karip, 2020).

Çatışma, genellikle olumsuzluklarla anılsa da toplumsal yaşamda kaçınılmazdır. İnsanlar farklı değerler, inançlar ve çıkarlar doğrultusunda etkileşimde bulundukça çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Önemli olan, bu çatışmaları etkili şekilde yöneterek olumsuz etkilerini en aza indirip olumlu katkılar sağlamaktır. Farklılıklar doğru yönetildiğinde gelişim fırsatı sunabilirken yanlış ele alındığında yıkıcı sonuçlara yol açabilir (Karip, 2020).

Sonuç olarak örgütsel çatışma, tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan ancak etkili yönetim stratejileri ve liderlik yaklaşımlarıyla kuruma katkı sağlayacak şekilde yönlendirilebilen bir süreçtir (Rahim, 2002; Koçel, 2014).

2.2. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımlar üçe ayrılmaktadır. Bunlar, geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşımdır (Robbins ve Judge, 2013; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014).

2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, örgütsel çatışmayı olumsuz ve istenmeyen bir durum olarak değerlendiren en eski yaklaşımlardan biridir. Bu anlayışa göre çatışma; örgütte uyum ve düzenin bozulmasına, verimliliğin azalmasına, kaos ve düzensizlik ortamının oluşmasına neden olan bir unsur olarak görülür (Robbins ve Judge, 2013). Geleneksel yaklaşıma göre, örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışma gereksiz ve zararlı olarak değerlendirilmekte; çatışmalar örgütteki rahatsızlıkların bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yönetimde evrensel ilkelere uyulmadığı veya etkili iletişim kurulamadığı için çatışmaların ortaya çıktığı

düşünülür. Bu bakış açısına göre örgüt, uygun yönetim uygulandığında çatışma yaşamadan ve aksama olmadan ilerleyişini sürdürebilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014). Bu nedenle söz konusu yaklaşımda çatışma ortaya çıktığında yöneticilerin temel görevi, bu durumu hızlı bir şekilde ortadan kaldırmak veya hiçbir zaman oluşmamasını sağlamaktır. Çatışmanın örgütsel hedeflere hiçbir katkısı olmadığı varsayılırken onu önlemek için sıkı denetim, katı kurallar ve otoriter bir yönetim anlayışı benimsenir (Şimşek, 1999). Bu anlayış kapalı sistem anlayışının bir yansımasıdır (Sığı, 2017).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu görüşe göre, topluluk içerisinde meydana gelen çatışmaların olağan ve kaçınılmaz bir gerçek olduğu fikri yer almaktadır (Uysal, 2004). Davranışçı yaklaşıma göre çatışmanın grup içerisinde kabul edilmesi ve olumlu işlevlerine odaklanması gerekmektedir (Özalp, 1989). Çatışma, davranışsal yaklaşıma göre karşılaşılmaması doğal bir durum olarak görülse de çatışma ortamdan uzaklaştırılması veya tamamen yok edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiçek ve Işık, 2020).

Örgüt verimliliği ve performansının artırılması için belirli bir düzeyde çatışma olması gereklidir. Hiç çatışma yaşanmaması grup başarısını olumsuz etkileyebileceği gibi, çok yoğun çatışmalar da örgütsel işleyişi olumsuz etkiler. Bu yaklaşıma göre, çatışmanın ne çok az ne de çok fazla olması istenir; optimum düzeyde bir çatışma, örgütsel etkililik açısından en faydalı durum olarak değerlendirilir (Sığı, 2017).

2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre grup içerisindeki bireylerin birbirleriyle uyum içerisinde hareket etmesinin ve grupta daima huzur ortamının var olmasının, grubun yeniliklere ayak uyduramayacağı ve kendini geliştiremeyeceği görüşünden hareketle çatışmanın teşvik edilmesi gerektiği görüşü savunulmaktadır (Öztaş, 2005). Örgüt etkinliklerinden alınan verimin en üst düzeye ulaşması ve grup içerisindeki farklı fikirlerin var olması için çatışmanın olması bir gereklilik olarak görülmektedir (Tuğlu, 1996).

Etkileşimci yaklaşım, örgütlerde çatışmaların tamamen kaçınılmasının mümkün olmadığını kabul eder ve belirli bir düzeye kadar olan çatışmaların örgüt için faydalı olabileceğini savunur. Bu yaklaşıma göre, kontrollü düzeyde çatışma, çalışanlar arasında rekabeti ve eleştirel düşünmeyi teşvik ederek yaratıcılığı artırabilir. Etkileşimci yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli fark, çatışmanın kimi durumlarda bilinçli olarak teşvik

edilmesi gerektiğini savunmasıdır. Çünkü işbirliğine dayalı, aşırı uyumlu ortam zamanla değişime direnç gösterebilir. Bu nedenle, çatışmanın yıkıcı bir boyuta ulaşmadan örgüt içinde dengeli bir şekilde var olması sağlanmalı; böylece hem verimlilik hem de yenilikçilik desteklenmelidir (Gürsoy, 2014).

2.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütler; farklı bakış açılarına, fikirlere, yaşayış biçimlerine, geçmişlere, ilgi alanlarına sahip bireylerin ya da grupların bir araya gelmesiyle oluşur. Bu fikir ayrılıkları ve farklı yaşam görüşleri çatışmaları da beraberinde getirir. Bu tür çatışmalar, örgütün motivasyonunu azaltarak örgütten elde edilen verimi düşürmekte ve grubun amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Bu sebeple çatışmaların neden oluştuğunu anlamak çözüme kavuşturabilmek için oldukça önemlidir. Alanyazın incelendiğinde çatışmanın nedenleri birbirinden farklı sınıflandırmaları içermektedir. Örneğin, Tanrıöğen'e (2018) göre çatışmanın nedenleri iletişimin etkisiz olması, değerlerin anlaşılabilmesi, kültürlerin çatışması, işyerinin politikaları ve uygulamaları, muhalif yönetim, kaynakların kıt olması, kişilik farklılıkları, zor insanlar olarak sıralanmaktadır. Pondy'e göre ise kıt kaynaklar üzerinde rekabet, özerklik sorunu, görüş ayrılığı çatışmanın üç gizil kaynağı olarak varsayılmaktadır. Çatışmanın nedenleri arasına; iş bölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri de eklenebilir (Gökçer, 2021).

Bu başlık altında çatışmanın nedenleri kişisel nedenler, örgütsel yapıya bağlı nedenler ve iletişimden kaynaklanan nedenler olmak üzere üç başlık altında incelenecektir (Sütlü, 2007).

2.3.1. Çatışmanın Kişisel Nedenleri

Örgüt çalışanlarının yetiştirme biçimleri, aile yapıları, kültürel çevreleri, aldıkları eğitim, sosyoekonomik düzeyleri, kültür seviyeleri kişiliklerinin oluşumunda etkilidir ve bu etkenler bireylerin aynı olaylar karşısında farklı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Sütlü, 2007).

Bu başlık altında kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenler olarak; “Amaç ve Değer Farklılıkları”, “Kişilik Farklılıkları”, “Statü Farklılıkları” üzerinde durulmuştur (Gümüşeli, 1994; Özalp, 1989; Sütlü, 2007).

2.3.1.1. Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütler bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Bireyler ve gruplar ise farklı amaçlarla örgüt içerisinde yer almaktadır fakat bireylerin ve grupların bu farklı amaçları zaman zaman örgüt içerisinde çatışmalara yol açabilir (Gümüşeli, 1994). Örgüt üyeleri ortak hedeflere yeteri kadar bağlı kalmayıp görevlerini gerektiği gibi yerine getirmediğinde ve kişisel çıkarlar göz önüne alındığında çatışma ortamı oluşmaktadır (Kılıç, 2019).

Bireyler sahip oldukları farklı tutum, değer ve hedeflerle örgütlere katılırlar. Ancak bu değer ve hedeflerin, örgütün amaçlarıyla örtüşmemesi durumunda çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çalışanların amaçlarına ulaşma sürecinde karşılaştıkları engeller de benzer şekilde çatışma kaynağı olabilir. Öte yandan, örgütsel amaçların açık ve net bir biçimde tanımlanmaması, birey ve grupların farklı hedefler peşinde koşmasına yol açarak çatışmalara zemin hazırlar. Çoğu zaman birimler, örgütün bütünsel başarısını yalnızca kendi hedeflerinin gerçekleşmesiyle ilişkilendirirken diğer bölümlerin katkılarını göz ardı edebilir. Bunun yanı sıra, departmanlar arasında amaçların birbiriyle çelişmesi de sık rastlanan bir durumdur; örneğin, finansman bölümü maliyetleri azaltmayı hedeflerken pazarlama bölümü satışları artırmak için vadelerin uzatılmasını talep edebilir. Benzer şekilde, üst ve astlar arasındaki görüş ayrılıkları veya örgüt içinde olayların farklı biçimlerde algılanması da çatışmanın önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Sütlü, 2007).

2.3.1.2. Kişilik Farklılıkları

“Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular, ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterin tamamına verilen addır” (Eroğlu, 2021). Kişiliğin tanımından da anlaşılacağı üzere örgüt üyeleri de farklı kişiliklere sahip bireylerin bir araya gelmesinden oluşur. Kişilerin farklı kültürlerden geliyor olmaları, seçimleri, hoşlandığı şeyler, hissettikleri ve fikirleri kişilik farklılıklarını meydana getirmekte bunun sonucunda ise bireylerin hedefleri grubun hedefleriyle ters düşmektedir (Eren, 2017). Örgüt ve birey arasındaki bu terslik, çatışmanın sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.1.3. Statü Farklılıkları

Statü çatışmaları; kıdem olarak daha üst düzeyde olanların, kendilerinden daha deneyimsiz olan kişiler ile aralarındaki iletişim farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Örgütler hiyerarşik bir yapı içerdiğinden, grup içerisinde farklı statülere sahip gruplar ve bireyler yer almaktadır. Bu birey ve gruplar arasında, daha düşük statülü olanların yüksek statülü grup veya bireylere emirler vermesi ya da üstlerin astların fikirlerini ve sundukları çalışmaları, konumlarından ötürü kabul etmekte zorlanması sebebiyle çatışmalar meydana gelmektedir (Özalp, 1989)

Örgütlerdeki kişi veya grupların kendi konumlarını diğer kişi ve gruplardan daha üstün ve önemli olarak görmeleri veya belirli kişileri kendi düşüncelerine göre üst düzeyde konumlandırmaları gibi sebeplerden ötürü de statü çatışmaları meydana gelmektedir (Ural, 2021).

2.3.2. Örgütsel Yapıya Bağlı Nedenler

Bu başlık altında örgütsel yapıya ilişkin nedenler olarak: “Örgütün Büyüklüğü”, “Sınırlı Kaynaklar”, “Yönetim Biçimindeki Farklılıklar”, “İş Bölümü”, “Rol Çatışması”, “Değişim ve Belirsizlik”, “Ödüllendirme Sistemleri” üzerinde durulmuştur (Gümüşeli, 1994; Eren, 2017; Ertürk, 2018; Kılınç, 1985).

2.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgütlerde ortaya çıkabilecek çatışmalar ile doğru orantılıdır. Örgütün hedefleri, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı, rollerin dağılımı, plan ve programların düzenlenmesi; örgüt büyüdükçe karmaşık bir hale gelmekte ve ortaya çıkabilecek stresi ve iş yükünü arttırmaktadır. Bunun sonucunda örgütte ortaya çıkan çatışmalar da artmaktadır (Ertürk, 2018).

Örgütün büyüklüğü sadece örgüt üyelerinin fazlalığı şeklinde değerlendirilmez. Hem örgüt büyüklüğü hem de örgütün fiziki çalışma alanının büyüklüğü örgütün rol ve sorumluluklarının netliğini kaybetmesine, iletişim problemlerinin artmasına, kişisel hedeflerle örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkmasına sebep olarak örgüt üyelerinin amaçlarından uzaklaşmasına ve çatışmaların artmasına neden olmaktadır (Şengül, 2017).

2.3.2.2. Sınırlı Kaynaklar

Örgüt üyeleri, hedeflere ulaşabilmek için kaynakların kullanımına ihtiyaç duymaktadır. Örgüt kaynaklarının yeterli seviyede olmaması ve kısıtlı kaynakların tamamlanmasının mümkün olmadığı durumlarda, kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı zorlaşmakta ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Şahin ve Örselli, 2010). Kaynaklar her zaman aynı oranda olmayacağı gibi var olan kaynakların da kısıtlı kullanılması gereken durumlar söz konusu olabilir. Bu kaynaklar; ücretlerin azaltılması, kadro sayılarının düşürülmesi veya bireylerin çalışmasını motive edebilecek diğer kaynaklar şeklinde sıralanabilir (Altan, 2015).

2.3.2.3. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Örgüt yöneticilerinin her biri örgütü yönetme ve karar alma süreçlerinde birbirinden farklı anlayışları benimsemektedir. Örgütü yönetirken yöneticinin kullanmış olduğu yöntem ve tekniklerin örgütün hedefleriyle örtüşmemesi çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Ayrıca birden fazla yöneticinin bulunduğu kurumlarda her yöneticinin kendi algılama biçimiyle durumları değerlendirmesi sonucunda çatışmaların varlığından söz etmek mümkündür. Son olarak yöneticinin benimsediği tutum örgüt üyeleri tarafından kabul görmediğinde çatışmalar ve uyuşmazlıklar var olacaktır (Eren, 2017).

2.3.2.4. İş Bölümü

Örgütler ulaşmayı hedefledikleri noktaya ulaşabilmek için verilen görevleri örgüt üyeleri arasında paylaşarak iş bölümü gerçekleştirirler. İş bölümünün yapıldığı örgüt üyeleri kendilerine verilen görevi başarıyla yerine getirebilmek için görevlerinin herkesten daha önemli ve öncelikli olduğu kanısıyla hareket etmektedirler (Ertürk, 1994). Görevli oldukları işi yürütürken birimler; kendi fikirlerini, davranış şekillerini, duygularını, kültürlerini ve yaşayış biçimlerini yansıtarak hareket ederler ve bu durum kişiler ve gruplar arasında çatışmalara yol açmaktadır (Gümüseli, 1994).

2.3.2.5. Rol Çatışması

Rol, organizasyon yapısı içinde belirli bir konumu üstlenen bireylerden beklenen davranış kalıplarını ifade eder. Ancak pratikte, bazı kişilerin sergilediği davranışlar bu beklentilerle her zaman örtüşmeyebilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği gibi sorunlar,

genellikle örgüt sisteminde rol tanımlarının yetersiz ya da yanlış yapılmasından kaynaklanmakta ve bu durum önemli bir çatışma sebebi haline gelebilmektedir (Gümüseli, 1994). Bireyin görev tanımının net olarak yapılmaması bireylerde strese yol açacak ve iş tatminsizliğine, özgüvensizliğe (Akbulut Başçı, Özyurda, Yılmazel, 2016), örgütsel bağlılığın azalmasına, iş performansının düşmesine sebep olarak örgüt içindeki çatışmaları arttıracaktır (Basım, Erkenekli, Şeşen, 2010).

2.3.2.6. Değişim ve Belirsizlik

Günümüzde yaşanan teknolojik değişim ve gelişmeler, örgütlerin bu yenilikleri benimseme sürecinde gerilim yaşamasına neden olmaktadır. Alışlagelmiş bir düzenin ardından yeni gelişmelerin grup içerisinde var olmaya başlamasının sonucunda örgüt üyelerinde ortaya çıkan stres çatışmalara yol açmaktadır (Bayar, 2022). Yaşanan değişiklikler örgüt üyelerinin, farklı görevlerde yer alması zorunluluğuna sebep olduğu için de çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Öztaş, 2005). Örgüt içinde yaşanan çatışmaların, değişim süreçlerini yavaşlatma, sekteye uğratma ya da engelleme potansiyeline sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumun, örgütün misyonunda yer alan görevlerini yerine getirme sürecini zorlaştırabileceği ve yaşanan dönüşümü olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Değişim sürecinde ortaya çıkan örgütsel çatışmaların; çalışanlar arasında, gruplar ya da bölümler arasında ve örgütler arası düzeyde farklı biçimlerde yaşanabildiği dikkate alındığında, bu sürecin başlı başına ele alınması ve ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların önlenmesi için değişim ve çatışmanın birlikte doğurduğu sorunlara yönelik, düzeye uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2022).

Değişim süreci, beraberinde belirsizlikler ve soru işaretleri getirerek örgüt üyelerinde kaygı yaratabilmektedir. Yapısal dönüşümün iş bölümlerini, yönetsel kadroları ve çalışanları yeni bir düzene yönlendirmesi, değişimin her zaman olumlu karşılanmamasına neden olabilmektedir. Özellikle kadro güvencesi, mevcut imkânların korunması, özlük haklarında yaşanabilecek kazanım ya da kayıplar, teknolojik yeniliklere uyum ve teknolojinin iş gücü ihtiyacını azaltması gibi etkenler, çalışanların değişime karşı farklı düzeylerde direnç göstermesine yol açabilmektedir. Bu belirsizlikler, değişim sürecinde örgüt içinde çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Değişim kaynaklı örgütsel çatışmaların bireyler, gruplar ve örgütler arası düzeyde farklı biçimlerde ortaya çıkabildiği dikkate alındığında, bu sürecin yönetilebilmesi için uygun stratejilerin geliştirilmesi ve yönetsel açıdan ele alınması gerekmektedir (Yıldız, 2022).

2.3.2.7. Ödüllendirme Sistemi

Çatışmaların önemli nedenlerinden biri, bireylerin elde ettikleri başarıların ödüllendirilme biçimidir. Örgütlerde başarıların uygun şekilde ödüllerle ilişkilendirilmesi ve mevcut olanakların bu başarılar doğrultusunda dağıtılması, çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratabilmektedir. Ancak bu durum, kimi zaman değerlendirme sürecindeki hataların, kıskançlıkların ya da etik dışı davranışların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Böylece, örgüt içinde güç birliğini pekiştirmek yerine, bireylerin veya grupların birbirlerinin eksik yönlerini ön plana çıkararak karşılıklı güç kaybına neden olması söz konusu olabilmektedir (Bayar, 2022).

2.3.3. İletişimden Kaynaklanan Nedenler

Örgüt içerisinde çatışmalara neden olan en önemli etkenlerden bir tanesi iletişimde yaşanan noksanlıklardır. Bireylerin uyum içerisinde hareket edebilmeleri, birbirlerini iyi dinlemeleri ve anlayabilmeleri için iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir, aksi takdirde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır.

Bu bölüm kapsamında, örgütlerde çatışmaya yol açan “Algılama farklılıkları”, “İletişim Eksiklikleri” ve “Yetersiz Bilgi Alışverişi” alt başlıkları ele alınacaktır (Ertürk, 1994; Aydın, 2018; Şendur, 2006).

2.3.3.1. Algılama Farklılıkları

Bireyler arasındaki iletişimin temel unsurlarından biri algıdır. Kişi veya grupların kendilerine ulaşan uyarıları farklı şekilde değerlendirmeleri ya da yorumlamaları, çatışmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Şengül, 2017).

Kişi ya da grupların olay ve gelişmeleri farklı biçimlerde yorumlamaları, çatışma olasılığını artırabilmektedir. Algı farklılıkları, bireyleri veya grupları karşı karşıya getirebilmektedir. Bu farklılıkların kaynakları arasında amaçların uyuşmazlığı, değerler sistemindeki ayrılıklar, zaman perspektifine ilişkin farklı bakış açıları ile bilgi ve verilerdeki çeşitlilik sayılabilir (Şahin ve Örselli, 2010) Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bireylerin birbirinden farklı davranışlar sergilemesine neden olarak çatışmalar oluşturmaktadır (Ertürk, 1994).

2.3.3.2. İletişim Eksiklikleri

Bireyler arasında bilgi alışverişinin yapılması, duyguların aktarılması ve bireylerin kendini ifade edebilmesi ancak iletişim kurarak mümkündür. Örgütlerde de bireyler uyumlu bir şekilde çalışabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için iletişim kurmak zorundadırlar.

Örgüt içerisinde yetersiz bilgi alışverişi, söyleyişteki bozukluklar, algılamadaki farklılıklar, bireylerin birbirleri hakkındaki olumsuz önyargıları iletişim kopukluklarına sebep olmaktadır. Bu kopukluk örgüt içerisindeki gruplar veya bireyler arasında çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir (Gürsoy, 2014).

Örgütlerdeki iletişimin örgütün kendi iç çevresi ve dış çevresi ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülmesi, bu süreçte bilginin değişime uğraması ve yetki ile bilginin dengeli bir biçimde dağılmaması, iletişimin etkinliğini azaltarak çatışma ortamını hazırlamaktadır. Hiyerarşik denetimin resmi iletişim üzerinde yoğun biçimde hissedilmesi ve statü farklılıklarının iletişim sürecine yansması, örgüt içinde gruplaşmaların oluşmasına ve çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, anlam karmaşalarının yaşanması, belirsizliklerin bulunması, bilgi akışında sapmaların meydana gelmesi ve iletilerin değişime uğraması da iletişimi engelleyerek çatışmaları artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Aydın, 2018).

2.3.3.3. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Bilgi alışverişinin yetersizliği veya eksik bilgi aktarımı, bireyler arasında çeşitli önyargıların oluşmasına neden olabilir. Çoğu zaman diğer bireylerle doğrudan etkileşime girmeden de önyargılar geliştirdiğimiz görülmektedir. Kişilerin konuşma biçimleri, davranışları, inançları ya da onlar hakkında duyulan anlatılar, bu önyargıların temelini oluşturabilir. Önyargılı bireyler veya gruplar arasında, karşılıklı olarak birbirlerini gerçekten tanımalarını sağlayacak etkili bir bilgi paylaşım sistemi kurulmadığı takdirde, çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelir (Şendur, 2006).

2.4. Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma kavramı üzerine yapılan çalışmalarda, farklı bakış açılarından dolayı çeşitli sınıflandırmalara yer verildiği görülmektedir. Alan yazında en sık karşılaşılan ve yaygın biçimde kullanılan çatışma türleri bu bölümde ele alınmıştır. Bu doğrultuda, örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar; örgütün tarafları, niteliği, ortaya çıkış şekilleri, örgüt içerisindeki konumları ve açıklık dereceleri dikkate alınarak beş ana başlık altında

incelenecektir. Çatışma türleri Tablo 1’de yer almaktadır (Gümüşeli, 1994).

Tablo 1. Çatışma Türleri

Gruplandırma Esasları	Çatışma Türleri				
Çatışmaya Taraf Olanlar	Bireysel Çatışma	Bireylerarası Çatışma	Birey-Grup Çatışması	Grup İçi ve Arası Çatışma	Örgütlerarası Çatışma
Çatışmanın Niteliği	Fonksiyonel Çatışma		Fonksiyonel Olmayan Çatışma		
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yeri	Yatay Çatışma		Dikey Çatışma	Emir Komuta-Kurmay Çatışması	
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekli	Potansiyel Çatışma	Algılanan Çatışma	Hissedilen Çatışma	Açık Çatışma	
Çatışmanın Açıklık Derecesi	Açık Çatışma			Kapalı Çatışma	

Kaynak: Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Tez No. 25945) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri

Bu gruplandırmada çatışmalar birey veya grup açısından değerlendirilmektedir. Çatışmaya taraf olanlara göre çatışma türleri; bireysel çatışma, bireylerarası çatışma, birey-grup çatışması, grup içi ve arası çatışma, örgütlerarası çatışma olmak üzere beş ayrı başlık altında açıklanacaktır (Gümüşeli, 1994).

2.4.1.1. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışmada bireye yapabileceğinden daha fazla görev verilmekte ve kendisine verilen görevlerde yapabileceklerinden daha fazlası talep edilmektedir. Bu durumda birey bocalamakta, rahatsız olmakta ve kızmaktadır. Aynı zamanda bireye verilen görevlerde kendisinin hedefleri, ilgi ve yetenekleri, değerleri, tecrübeleri ve fikirleriyle uyuşmayan roller yüklenmesi çatışmalara yol açmaktadır (Gümüşeli, 1994).

Bireyin birden fazla amacının var olması ve bu amaçlardan birine yoğunlaşmak ve gerçekleştirmek zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu seçim bireyin zorlanmasına ve kendi iç dünyasında çatışmalar yaşamasına neden olmaktadır (Eroğlu, 2021).

Tokat (1999), bireysel çatışmayı üç çatışma durumu açısından değerlendirmekte, bireyin yapılması gereken işlerden hangisinin daha faydalı olacağına karar veremediği ve belirsizliklerin var olduğu durumlarda çatışmanın ortaya çıktığını ifade etmektedir. Özalp (1989), bu üç çatışma türünü ise; birden fazla amaç içerisinde bireyin sadece birini seçmek zorunda olduğu yanaşma-yanaşma çatışması, bireyin iki ya da daha fazla olumsuz seçenek içerisinde birini seçmesi gereken kaçınma-kaçınma çatışması ve son olarak bireyin amacının sonucunda hem olumlu hem olumsuz etkenlerin var olduğu yanaşma-kaçınma çatışması olarak sınıflandırmaktadır.

2.4.1.2. Bireylerarası Çatışma

Bireylerarası çatışma; iki veya daha fazla bireyin kişilikleri, olaylara karşı tutumları, değer yargıları, fikirleri, duyguları, amaçları ve algılayış farklılıkları sebebiyle anlaşmazlığa düşmesidir (Demirci, 2022).

İnsanlar toplu halde yaşayarak ortak amaçlara ulaşmayı hedefler. Ancak bir arada bulunan bireyler; kişilik özellikleri, bilgi düzeyleri, eğilimleri, benzer durumlara karşı geliştirdikleri tutumlar ve sahip oldukları değer yargıları bakımından farklılık gösterebilir. Bu bireysel farklılıklar zamanla karşıtlıklara ve ciddi uyumsuzluklara dönüşebildiğinde, kişiler arası çatışmalar kaçınılmaz hale gelir (Çağlayan, 2006). Bunlara ek olarak eğitim düzeyi, kültürel arka plan, duygusal yapılar, kıskançlık duygusu, terfi etme isteği ve kendini ön plana çıkarma eğilimi gibi unsurlar, kişiler arasındaki çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Öztaş, 2005). Örgütlerde en sık karşılaşılan bireyler arası çatışma türleri, genellikle ast-üst ilişkilerinde veya kurmay ve komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalardır (Güzel, 2010).

2.4.1.3. Birey-Grup Çatışması

Örgütlerde çatışma, çoğu zaman insan doğasına bağlı bir durum olarak değerlendirilse de örgütsel yapı yalnızca bireylerden ibaret değildir. Örgüt içerisinde bireylerin oluşturduğu çeşitli gruplar, bölümler ve alt birimler de bu sürecin bir parçasıdır (Eren, 2017).

Birey-grup çatışmalarında, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelere benimsetmek ve itirazsız biçimde kabul ettirmek amacıyla uyguladıkları baskılardan kaynaklanmaktadır. Grubun belirlediği normları, standartları, hedefleri veya bu hedeflere ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunların kendi özgür iradesiyle değiştirdiğini düşünen bireyler, grup ile çatışma yaşayabilirler. Ayrıca grup tarafından belirlenen

üretkenlik düzeyinin altında kalan ya da bu düzeyi aşan ve bu nedenle cezalandırılan bireyler de gruba tepki göstererek grupla çatışma içine girebilirler (Doğan, 2012).

Bu tür çatışmaların temelinde genellikle insan ilişkilerinin yapısı yer alır ve özellikle biçimsel olmayan gruplar arasında yaşanır. Biçimsel olmayan gruplar, önceden planlanmamış, bilinçsizce oluşan gruplardır; menfaat grupları veya arkadaş toplulukları buna örnek olarak gösterilebilir (Şengül, 2017).

2.4.1.4. Grup İçi ve Arası Çatışma

Örgütlerde yer alan gruplar içerisindeki bireylerin içindeki bulundukları grupla anlaşmazlık yaşamaları grup içi çatışma olarak isimlendirilmektedir. Gruplar arası çatışmalarda ise aynı örgüt içerisindeki grupların birbirleriyle olan çatışmaları söz konusu olmaktadır. Gruplar arası çatışmaların koordinasyonu ve uyumu zayıflattığı görülür. Örneğin aynı örgüt içerisindeki satış ve muhasebe birimlerinin uyuşmazlık yaşamaları gruplar arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Ertürk, 1994).

Jhen ve Mannix (2001) grup içi çatışmaları üçe ayırmış ve bunları ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olarak aktarmıştır. İlişki çatışması; bireyler arasındaki uyumsuzlukların fark edilmesiyle ortaya çıkan ve gerginlik, sürtüşme, rahatsızlık gibi duygusal unsurlar içeren bir çatışma türüdür. Bu tür çatışmalarda, grup üyeleri arasındaki hoşnutsuzluklar, kişisel anlaşmazlıklar ve olumsuz duygular (örneğin sinirlilik ya da hayal kırıklığı) belirgin şekilde hissedilir. Görev çatışması ise, grup içinde yürütülen bir göreve ilişkin düşünce ve bakış açılarındaki farklılıkların farkında olunması durumudur. Bu çatışmalar, zaman zaman yoğun tartışmalara yol açabilse de genellikle ilişki çatışmalarında görülen güçlü olumsuz duygusal tepkileri içermez. Son olarak süreç çatışması bir görevin nasıl yerine getirileceği, hangi üyelerin hangi sorumlulukları üstleneceği veya kaynakların nasıl dağıtılacağı gibi konularda yaşanan fikir ayrılıklarını kapsar. Örneğin, bir grubun üyeleri belirli bir görevin kime ait olacağı konusunda uzlaşma sağlayamadığında süreç çatışması ortaya çıkar.

Örgütlerde gruplar arası çatışmalara baktığımızda ise çoğunlukla aynı yöneticiye bağlı çalışan ekiplerin birbiriyle rekabet etmesi sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Biçimsel örgüt yapısı içinde yer alan birimler arasında; planlama, düşünce yapısı ve uygulama yöntemleri açısından farklılıklar bulunabilir. Bu farklılıklar, zaman zaman anlaşmazlıklara yol açabilir. Öte yandan, aynı birim içerisinde görev yapan çalışanlar; kişisel çıkarlar, ilgi alanları ve duygusal bağlamlarda küçük gruplar ya da klikler oluşturabilir. Bu biçimsel

olmayan yapılanmalar, kendi aralarında güç mücadelelerine neden olarak örgüt içinde gayri resmi gruplar arası çatışmalara zemin hazırlar (Eren, 2022).

2.4.1.5. Örgütlerarası Çatışma

Örgütlerarası çatışmalara bakıldığında bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. Örneğin iki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2022)

2.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışma Türleri

Çatışmanın niteliğine göre çatışma türleri fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Gümüseli, 1994).

2.4.2.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran çatışmalardır. Bu çatışma türünde örgüt yöneticisinin sorunların farkına varmasını ve sorunlar üzerinde yoğunlaşmasını sağlamaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde hareketlilik artacak, örgüt yeni gelişmelere ve dönüşümlere kapı aralayacaktır (Tuğlu, 1996).

Tjosvold (2007)'a göre fonksiyonel çatışma; geleneksel düşüncelerin sorgulanmasını, tehdit ve fırsatların belirlenmesini ve yeni çözümlerin üretilmesini sağlar. Karşıt görüşlerin tartışılması, ekiplerin risk almaya daha istekli hâle gelmesine ve böylece yenilikler ortaya koymalarına zemin hazırlar. Kriz dönemlerinde dahi, örgüt üyelerinin farklı bakış açılarını dikkate almaları onların etkililiğini artırmaktadır. Zor kararları tek başlarına almak yerine çalışanların karşıt görüşlerini açık biçimde tartışılabileceği bir ortam ve ilişki kültürü oluşturmaları çatışmaları işlevsel bir hale getirmektedir.

2.4.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütü hedeflerinden uzaklaştırarak hedeflerin gerçekleşmesini önleyen çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak adlandırılmaktadır (Tokat, 1999).

Belirsizlik ve iletişimsizlik, örgütlerde çatışmaya yol açan temel etkenlerdendir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık şekilde belirlenmemesi, görevlerin aksamasına neden olarak fonksiyonel olmayan çatışmaları tetikleyebilmektedir (Şendur, 2006).

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarında çatışma, genellikle olumsuz bir unsur olarak değerlendirilmiş ve tüm çatışma biçimleri fonksiyonel olmayan çatışmalar kapsamında ele alınmıştır. Bu bakış açısına göre, örgüt içerisinde çatışmanın ortaya çıkması, formel örgüt yapısındaki yetersizliklerin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Buna karşın modern yönetim yaklaşımları, her çatışmanın olumsuz sonuçlar doğurmayabileceğini vurgulamaktadır. Ancak yine de örgütün hedeflerine ulaşma sürecini sekteye uğratan veya çalışanların iş birliğini zayıflatan çatışmalar, fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2014).

2.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Bu bölümde çatışma türleri yatay, dikey ve emir komuta-kurmay çatışmaları olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Gümüşeli, 1994).

2.4.3.1. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgüt içerisinde benzer statüde bulunan çalışanlar arasında ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, çoğunlukla örgüt içindeki farklı alt birimlerin veya grupların işleyişe ilişkin farklı yöntem, anlayış ve kavramlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. (Gümüşeli, 1994). Yatay çatışmanın kaynaklanabileceği nedenler arasında çalışanlar arasındaki rekabet, kıskançlık ve karşılıklı çekememezlik gibi olumsuz duygusal etkileşimler de eklenebilir. Yönetimin bu tür gerilimlerde taraf tutması ya da sürece müdahil olması, örgüt içinde ortaya çıkan bu durumu sistematik bir psikolojik yıldırma sürecine dönüştürebilir (Tutar, 2004).

2.4.3.2. Dikey Çatışma

Bir örgütte ast-üst kademedeki bireyler veya gruplar arasında yaşanan çatışmalar dikey çatışmalardır. Yöneticilerin astlarını sürekli kontrol etmek istedikleri, yönlendirmeye çalıştıkları ve baskıladıkları durumlarda astların direnç göstermesi sebebiyle dikey çatışmalar oluşmaktadır (Şahin vd., 2014). Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir (Seval, 2006). Kişiler arasındaki iletişim eksiklikleri, bilgi yetersizliği, amaç farklılıkları vb. nedenler de ast-üst çatışmalarına sebep olmaktadır (Akyön, 2008).

2.4.3.3. Emir-Komuta Kurmay Çatışması

Emir-komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışmalar genellikle sorumlu oldukları görevlerden ötürü ortaya çıkmaktadır (Ertürk, 1994). Komuta yöneticiler, örgüt içerisindeki tüm süreçlerden sorumlu iken kurmay üyeleri kontrol etme amacıyla örgütte yer alırlar (Parlar, 2009). Emir-komuta personeli kendi görevini zedeleyeceğini düşündüğü için uygulamadan sorumlu olmayan kurmay personelin sunmuş olduğu fikirleri kabul etmek istemeyebilir. Her iki taraf da kendi haklılıklarını savunduğu için yetkilerden kaynaklı çatışmalar söz konusu olmaktadır (Ertürk, 1994).

Emir-komuta kurmay çatışmaları çoğunlukla bireylerin görev tanımlarının sınırları çizilmediğinde ortaya çıkmakta ve kurmay olarak adlandırılan örgüt üyesinin fikirlerini dayatmaya çalıştığı durumlarda yaşanmaktadır. (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016).

2.4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma Türleri

Çatışmanın ortaya çıkış şekline göre çatışma türleri; “potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma” olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Gümüşeli, 1994).

2.4.4.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olan durumlar üzerine odaklanan çatışma türü potansiyel çatışmadır (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000). Örneğin çatışmaların ortaya çıkmasında iletişim, yapı ve kişilik gibi çeşitli değişkenler etkili olabilmektedir. İletişimden kaynaklanan nedenler; algılama güçlükleri, yanlış anlamalar ve iletişim sürecinde oluşan gürültü gibi unsurları kapsamaktadır. Yapısal değişkenler ise örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma düzeyi, yetki alanlarının açıklığı, liderlik anlayışı, ödüllendirme sistemleri, karşılıklı bağımlılık düzeyi ve bireyler arasındaki amaç uyumsuzlukları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Kişilik değişkenleri ise bireylerin sahip olduğu değer sistemleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda, otoriter ve dogmatik özellikler taşıyan bireylerin çatışma potansiyelinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Tokat, 1999).

2.4.4.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, örgüt üyelerinin yaşanan durumları algılama biçimlerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Potansiyel çatışma unsurları örgüt içerisinde mevcut olsa

bile bireyler tarafından her zaman fark edilip algılanamayabilir (Bayar, 2022). Çatışmanın algılanmasını sınırlandıran iki temel mekanizma bulunmaktadır. Bireyler, farkında oldukları çatışma durumlarını bilinçli olarak gizleyebilir ya da görmezden gelebilirler. Örgütlerde çatışmaya zemin hazırlayan pek çok unsur bulunmasına rağmen, çalışanlar genellikle bu unsurların yalnızca bir kısmına odaklanarak durumla baş etmeye çalışırlar. Bu nedenle potansiyel çatışma, algılanan çatışma düzeyinde her zaman öncelikli bir konumda değildir. Öte yandan, kimi durumlarda bireyler çatışma fiilen mevcut olmasa dahi, olayları çatışma varmış gibi değerlendirebilirler (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000). Bireyin kendisine yönelik tehdit oluşturan durumları, baskı unsurlarını ya da dikkatini başka alanlara yönlendirerek çatışma algısını bastırma eğilimi, algılanan çatışmanın bazı göstergeleri arasında yer almaktadır. Ancak bu göstergeler, çoğu zaman dışarıdan gözlemlenebilen somut bir davranış biçimine dönüşmemektedir (Uysal, 2004).

2.4.4.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma aşamasında bireyler, içinde bulundukları duruma ilişkin duygularını –örneğin; kırgınlık, öfke ya da endişe gibi- ifade etmeye başlarlar (Pondy, 1967: akt. Şahin ve Aksu, 2015). Hissedilen çatışmada verilen duygusal tepkiler, tarafları karşı karşıya getirerek ve kendi fikirlerini savunarak karşı tarafın fikirlerini tamamen reddetmesine yol açmaktadır. Eğer bu çatışmayı çözmek için harekete geçilmezse durum daha da karmaşılaşarak çatışmanın çözülmesi daha da zorlaşır (İlhan, 2020).

2.4.4.4. Açık Çatışma

Açık çatışma, örgüt içerisinde bir üyenin başka bir üyenin hedeflerine ulaşmasının önünde engel oluşturması sonucunda gerçekleşmektedir (Topaloğlu, 2005). Açık çatışmada artık düşünceler davranışlara yansımış ve çatışma fiilen gerçekleşmeye başlamıştır (Ertürk, 1994). Bu çatışma türünde gerçekleştirilen eylemler bilinçli bir şekilde yapılmaktadır ve örgüt üyesi açıkça karşı tarafın yaptıklarının sonuca ulaşmasını engellemeye çalışmaktadır (Kılınç, 1985).

2.4.5. Çatışmanın Açıklık Derecesine Göre Çatışma Türleri

Bu çatışma türleri “açık çatışma, kapalı çatışma,” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Gümüseli, 1994).

2.4.5.1. Açık Çatışma

Açık çatışmalar, başlatan kişi tarafından önceden düşünülmüş ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen çatışmalardır. Bu sebeple çatışmanın dışında kalan kişiler tarafından açık ve net bir şekilde gözlemlenebilmektedir (Gümüseli, 1994).

2.4.5.2. Kapalı Çatışma

Bu çatışma türünden çatışmanın tarafları amaçlarını gizli tutmaya çalışır, bu sebeple fark edilmesi ve anlaşılması zordur (Toytok ve Açıkgöz, 2013). Bu tür çatışmalar açık çatışmalarla karşılaştırıldığında daha büyük olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Gümüseli, 1994).

Literatüre bakıldığında örgütsel çatışma türleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bu durum konu ile ilgili literatürde çok sayıda fikir ve araştırmanın bulunduğunu doğrulamaktadır. Yukarıda bahsedilenlerin dışında literatür incelendiğinde amaç çatışmaları, rol çatışmaları, beliren çatışmalar, kurumsallaşmış çatışmalar gibi çatışma türleri yer almaktadır (Uslu, 2015; Acar, 2013; Tuğlu, 1996; Canbek vd., 2016).

2.5. Çatışmanın Yönetimi

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlık durumunu belirli bir sonuca yönlendirme sürecidir. Bu süreçte, çatışmaya taraf olan bireyler veya üçüncü bir taraf, çeşitli eylem ve karşı eylemlerle sürece dahil olur. Atılan adımlar sonucunda çatışma sona erebilir ya da devam edebilir. Elde edilen sonuç; kimi zaman pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabilirken kimi zaman da bir tarafın üstünlük sağlamasına yönelik olabilir. Çatışmayı çözümü ise bundan farklı olarak taraflar arasında uzlaşma ve anlaşma sağlanmasını hedefler (Karip, 2020).

Çatışma yönetiminin amacı, çatışmaları örgütsel verimliliği artıran ve yaratıcılığı teşvik eden bir unsur olarak değerlendirmektir. Çatışmalar, örgüt amaçlarına ulaşmada bilinçli şekilde kullanılmalı ve bir problem değil, çözümün doğal bir parçası olarak görülmelidir. Fikir ve bilgi farklılıkları etkili problem çözümü için gereklidir (Çağlayan, 2006).

Çatışma yönetimine ilişkin çok sayıda yaklaşım söz konusudur ve uygun yöntemin seçimi, çatışmanın yapıcı sonuçlar doğurması açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu süreçte çatışmalar ortaya çıktıktan sonra çözmek ya da çıkmadan önce yönlendirmek hedeflenir. Bazı yöntemler geçici çözümler sunarken bazıları ise daha kalıcı ve etkili sonuçlar sağlayabilir. Hangi yöntemin kullanılacağına karar verirken çatışmanın türü, nedenleri,

yöneticilerin yaklaşımları ve tarafların özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu sayede yöntemin etkinliği artırılabilir (Tuğlu, 1996).

Örgütün amaçlarına ulaşmasının önündeki en güçlü sınırlayıcı etken doğru yönetilemeyen bir çatışmadır. Çatışma yönetiminin etkili bir şekilde sağlanabilmesi için yöneticiler ve çalışanların bazı temel becerileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu beceriler dört ana başlık altında toplanmaktadır. Entelektüel beceriler; planlama, problem tanımlama, çözümleme, yargılama, sezgileme ve objektiflik gibi zihinsel süreçleri içerir. Duygusal beceriler; kararlılık, öz disiplin, sonuca odaklanma, girişkenlik ve isteklilik gibi duygusal dayanıklılığı gerektiren unsurlardır. Bireylarası beceriler; duyarlılık, ikna kabiliyeti, etkili iletişim kurma ve aktif dinleme gibi sosyal ilişkileri düzenleyen becerileri kapsar. Son olarak yönetsel beceriler; çalışanları motive edebilme, rehberlik yapabilme, iş bölümü ve görev dağılımını etkin biçimde gerçekleştirebilme yetkinliklerini içermektedir. Bu beceriler, çatışmaların yapıcı ve verimli bir şekilde yönetilmesi için büyük önem taşır (Karip, 2020).

2.6. Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma yönetimi kavramı oldukça kapsamlı ve geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Çatışma yönetimi, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak yerine örgütsel hedeflerle uyumlu olacak biçimde kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, çatışmayı yıkıcı değil, yapıcı bir unsur olarak görür ve onu örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayacak şekilde yönlendirmeyi hedeflemektedir (Demir, 2010).

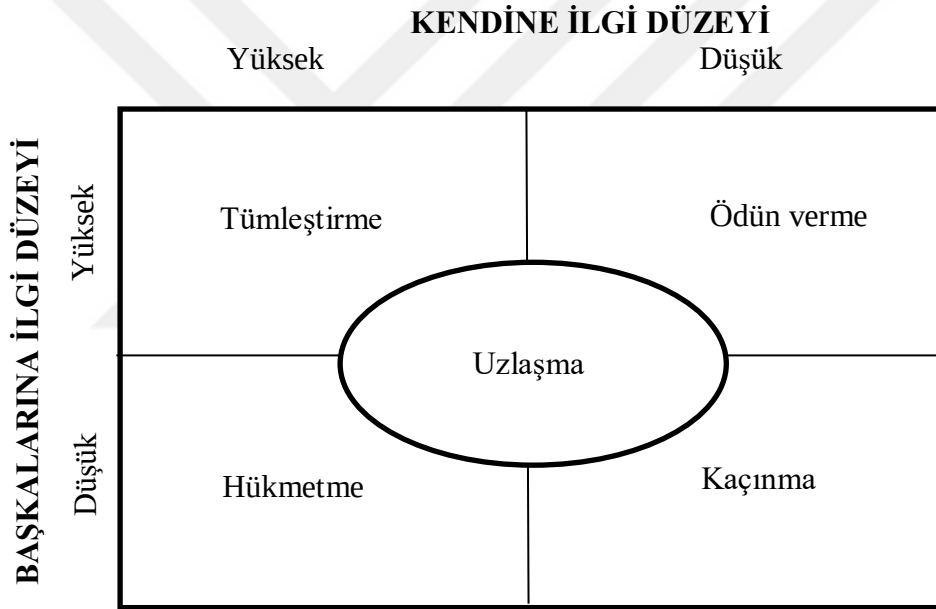
Yönetim bilimi alanında örgütsel çatışma konusuna ilk olarak dikkat çeken kişi Mary Parker Follett olmuştur. Follett, çatışmaların doğal olduğunu ve bunların tamamen ortadan kaldırılması yerine, yapıcı biçimde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Ona göre, insanlar arasındaki farklılıkların kabul edilmesi, çatışmaları olumlu yönde yönetebilmenin ilk adımıdır. Follett, çatışmaları çözmenin üç temel yolu bulunduğunu belirtmiştir: güç kullanma (hakimiyet kurma), uzlaşma ve bütünleşme. Güç kullanma yöntemi genellikle kısa süreli bir çözüm sağlarken uzlaşma tarafların belli ölçüde fedakârlık yaptığı bir yaklaşımdır. Follett'e göre en etkili ve kalıcı çözüm yolu ise bütünleşmedir. Bütünleşme, tarafların ortak çıkarlar doğrultusunda birlikte hareket ederek çatışmayı hem kendileri hem de örgüt açısından faydalı bir sonuca dönüştürmelerini sağlar (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009).

Blake ve Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilen “ürüne ilgi” ve “insana ilgi” olmak üzere iki boyutu olan çatışma yönetim modeli ise bir diğer yöntemdir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Bu modelde çatışma çözümünde kullanılabilecek beş farklı boyut

bulunmaktadır. Bunlar; geri çekilme, yumuşatma, baskı yapma, uzlaşma ve problem çözme olarak sınıflandırılmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Yukarıda en bilinen çatışma çözme stillerinden bahsedilmiştir. Bu çatışma stillerinin birbirine benzeyen ve ayrışan yönleri bulunmaktadır. Bahsedilen bu çatışma stillerinin her birinin amacı farklı çatışma türlerine uygun çözüm yolları üreterek çatışmayı yıkıcı değil yapıcı hale getirmektir. Bu çalışmada, çatışma yönetim stillerine ilişkin literatürde en yaygın kullanılan modellerden biri olan ve Rahim (2002) tarafından aktarılan iki boyutlu model temel alınmıştır. Model kapsamında yer alan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Şekil 2’de Rahim (2002) tarafından oluşturulan çatışma yönetim modeli stili gösterilmektedir.

Şekil 2. Kişilerarası Çatışmayı Ele Alma Stilleri İki Boyutlu Modeli



Kaynak: Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.

Rahim ve Bonoma, çatışmayı ele alma tarzlarını iki temel boyutta farklılaştırmıştır: kendine duyulan ilgi ve başkalarına duyulan ilgi. İlk boyut, bir kişinin kendi ilgisini tatmin etmeye çalıştığı derecenin (yüksek veya düşük) açıklanmasını sağlar. İkinci boyut ise bir kişinin başkalarının endişelerini tatmin etmeye çalıştığı derecesini (yüksek veya düşük) açıklamaktadır. Bu boyutların, belirli bir bireyin çatışma sırasında motivasyonel yönelimlerini yansıtmakta olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2002).

Her bir çatışma kendi içerisinde farklı çözüm yollarını barındırmaktadır, bu sebeple

farklı çatışma çözme yöntemlerinin varlığı söz konusu olmaktadır. Örgütlerde çatışma, örgüt yapısı ve süreçleri içerisinde doğal olarak gelişen ve koşullara bağlı olarak farklılaşabilen bir durumdur. Çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlanması, büyük ölçüde çatışma yönetimi sürecine bağlıdır. Bu nedenle, örgüt yöneticileri ve üyelerinin çatışma yönetimi bilgi ve becerilerine sahip olmaları önemlidir. Örgüt üyelerinin, karşılaştıkları sorunlara yaratıcı ve bütüncül çözümler üretebilmeleri, çatışmaların etkili biçimde yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Özdemir, 2018).

2.5.1. Tümleştirme

Kişi, çatışma durumunda hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını yüksek düzeyde önemsiyorsa çatışmayı tümleştirme yaklaşımıyla çözmeye çalışır. Bu yaklaşımda taraflar, karşılıklı anlayış ve işbirliği içinde hareket ederek her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılayan bir çözüm arayışına girerler. Literatürde bütünleştirme yaklaşımı; sorun çözme, işbirliği yapma, kazan-kazan ya da pozitif toplam yaklaşımı gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Bu yöntem, çatışmayı bir tehdit olarak değil, karşılıklı gelişim ve öğrenme fırsatı olarak görür (Öztaş ve Akın, 2009). Empatiye dayalı, açık iletişimin teşvik edildiği ve demokratik bir anlayışla yürütülen bu çözüm yaklaşımı, kazan-kazan prensibini temel almaktadır. Tümleştirme yöntemi, tarafların karşılıklı olarak etkin bir biçimde iş birliği yapmasını gerektirdiği için ortak bir sinerji yaratılmasına olanak tanır. Bu yönüyle, tümleştirme stratejisi aynı zamanda sorun çözme yaklaşımı olarak da nitelendirilmektedir (Üngüren, 2008). Bu, karmaşık sorunları etkili bir şekilde ele almak için yararlıdır. Bir taraf tek başına sorunu çözemediğinde ve bir soruna daha iyi bir çözüm bulmak için fikirlerin sentezlenmesi gerektiğinde bu stil uygundur. Ayrıca, farklı tarafların sahip olduğu becerileri, bilgileri ve diğer kaynakları kullanarak bir sorunu tanımlamak veya yeniden tanımlamak ve bunun için etkili alternatif çözümler formüle etmek ve/veya bir çözümün etkili bir şekilde uygulanması için tarafların taahhüdü gerektiğinde de yararlıdır. Bu, sorun çözümü için yeterli zaman olması koşuluyla yapılabilir (Rahim, 2002).

2.5.2. Ödün Verme

Ödün verme stili, farklılıkları önemsizleştirmeye ve ortak noktaları vurgulamaya çalışarak karşı tarafın endişelerini gidermeye yöneliktir. Burada bir taraf, karşı tarafın endişesini gidermek için kendi endişesini ihmal eder. Bu tarz bir stil, bir taraf çatışmaya konu olan sorunlara aşina olmadığında veya karşı taraf haklı olduğunda ve sorun karşı taraf için

çok daha önemli olduğunda yararlıdır (Rahim, 2002). Genellikle statünün öncelendiği örgütlerde astlar ve üstler arasında kullanılan bir stildir ve astlar üstlerin emirlerine uymak zorunda kalmaktadır. Ödün verme stili, eğer örgüt üyesi amaçlarına ulaşmaktan ziyade karşı taraf ile iletişimine devam etmeyi önemsiyorsa etkili bir çatışma yönetim stilidir. Eğer örgüt üyesi çatışma sürdüğünde ilişkisinin zarar göreceğinden endişe ediyorsa karşı tarafın isteğini yerine getirerek süreci sonlandırmaya çalışmaktadır (Karip, 2020).

2.5.3. Hükmetme

Hükmetme yaklaşımı, bireylerden birinin kendi çıkar ve ihtiyaçlarını karşı tarafındakilerden daha önemli görerek çatışmayı kendi lehine çözmeye çalıştığı bir stratejidir. Bu yöntem, literatürde rekabetçi tutum olarak da tanımlanmaktadır. Taraf, çatışmayı kazanmak amacıyla farklı yollar deneyebilir. Özellikle ast-üst ilişkilerinde, üst konumdaki kişi astını kendi istek ya da emirlerine uymaya zorlayabilir. Resmî yetkisi olmayan bireyler ise blöf yapma, yanıltma ya da üst makamların desteğini kullanma gibi yöntemlerle karşı taraf üzerinde baskı kurmaya çalışabilirler. Üstünlük elde eden taraf, yalnızca muhatabı karşısında değil, aynı zamanda kurum içindeki diğer kişiler nezdinde de güç kazandığını düşünür. Bu nedenle, otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda hükmetme stratejisi daha yaygın biçimde kullanılmaktadır (Karip, 2020). Sonuç olarak amaçların ön planda, ilişkilerin ise geri planda olduğu durumlarda taraflar, hedeflerine ulaşmak için zorlama ya da aldatma gibi yöntemlere başvurabilirler. Bu durumda, çatışma süreci kazanan–kaybeden anlayışıyla ilerler; bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelir (Bilgin, 2000).

2.5.4. Kaçınma

Kaçınma stili, örgüt üyelerinin çatışmadan uzak durmayı tercih ettiği bir stratejidir. Bu yöntemde üyeler, ne kendi hedeflerini gerçekleştirir ne de başkalarının amaçlarına destek olur. Genellikle çatışmanın önemsiz görüldüğü durumlarda kullanılır. “Kaplumbağa” veya “pasif” tarz olarak da adlandırılan bu yaklaşımda örgüt yöneticileri ve üyeleri, sorunları gizlemeyi ve çatışmadan kaçınmayı seçer. Araştırmalara göre, bu tarz ne yöneticiyi ne de karşı tarafı tatmin eder; ancak çözümün mümkün olmadığı durumlarda uygun bir yöntem olabilir (Farooqi vd., 2016). Örgüt üyesi için diğerleriyle olan ilişkisi ve hedeflediği durum önemli değilse kişi geride durmayı tercih edebilmektedir (Bilgin, 2000).

Rahim (2002)’e göre ise kaçınma tarzı, kişinin hem kendi hem de karşı tarafın

ihtiyaçlarına düşük önem verdiği bir çatışma yönetim biçimidir. Bu yaklaşım genellikle geri çekilme, sorumluluktan kaçınma veya durumu görmezden gelme davranışlarıyla ortaya çıkar. Çatışmadan doğacak olumsuzlukların, çözümün yararlarından daha fazla olacağı durumlarda tercih edilir. Küçük öneme sahip konularda ya da duyguların yatışması için zaman gerektiğinde etkili olabilir ancak önemli meselelerde veya hızlı karar alınması gereken durumlarda uygun bir yöntem değildir.

2.5.5. Uzlaşma

Bu tarz, kişinin hem kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın beklentilerine orta düzeyde önem verdiği bir çatışma çözme yaklaşımıdır. Taraflar, her iki tarafın da kabul edebileceği bir sonuca ulaşmak için karşılıklı ödün vererek uzlaşmaya çalışırlar (Rahim ve Magner, 1995). Uzlaşma yaklaşımı, bireylerin ya da grupların çatışmaları çözmek için en sık kullandığı yöntemlerden biridir. Özellikle bk ve karmaşık yapılar, tarafların ortak amaçlar doğrultusunda iş birliği yapmasının önemini ortaya koyar. Bu yöntemde net bir kazanan ya da kaybeden bulunmaz. Esas amaç, tarafların karşılıklı olarak bazı taleplerinden geri adım atarak orta bir noktada buluşmasıdır. atışmaya katılan kişiler, kendi bazı beklentilerinden vazgeçerken karşı tarafın bazı isteklerini kabul ederler. Böylece her iki taraf da belirli lde fedakârlık yaparak uzlaşmaya ulaşır (Baykal ve Kovancı, 2008).

Black ve Mouton uzlaşma stili ile ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmektedir: Günümüzde başarıya ulaşmak isteyen bireylerin, bazen ödün vermeyi de bilmeleri gerekir. Bu yaklaşımda her şey kazanılamasa da kayıpsız bir çözüm mümkündür. atışmalarda doğrudan yüzleşmek her zaman mantıklı olmayabilir çünkü bu durumda genellikle bir taraf kazanırken diğer taraf kaybeder. Oysa çoğu çatışma, geçici ve duygusal tepkilerden kaynaklanır. Böyle anlarda durup beklemek, tarafları uzlaştıracak yolların doğmasına fırsat verebilir. Genellikle her iki tarafın düşüncelerinin bir araya getirildiği çözümler, ideal olmasa da en çok kabul gören çözümler arasında yer alır. Çünkü bu tür uzlaşılar her iki tarafa da katkı sağlar ve taraflar kendilerini tatmin olmuş hisseder (Gümüşeli, 1994).

Her atışma için farklı çözüm yolları bulunmaktadır. Bk önem arz etmeyen ve duyguların yatışmasının gerektiği konularda kaçınma stili kullanılırken uzlaşma stilinde iki tarafın da ortak noktada buluşmak istediği durumlarda uzlaşma stili kullanılmaktadır. Tablo 2'de çatışma yönetim stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ve olmadığı durumlar hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo 2. Çatışma Yönetim Stillerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar (Rahim, 2002)

Çatışma Yönetim Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme	1.Sorunlar karmaşıktır. 2.Daha iyi çözümler için fikirlerin sentezi gerekir. 3.Başarılı uygulama için diğer tarafların bağlılığı gerekir. 4.Sorunu çözmek için yeterli zaman vardır. 5.Tek taraf sorunu çözemez. 6.Tarafların sahip olduğu kaynaklar ortak sorunları çözmek için gereklidir.	1.Görev ya da sorun basittir. 2.Hızlı karar verilmesi gerekir. 3.Diğer taraflar sonuca ilgisizdir. 4.Diğer tarafların problem çözme becerisi yoktur.
Uyma	1.Hatalı olabileceğinizi düşünüyorsunuz. 2.Sorun diğer taraf için daha önemlidir. 3.Gelecekte bir şey almak karşılığında şimdi bir şeyden vazgeçmeye hazırsınız. 4.Güçsüz bir konumdasınız. 5.İlişkiyi korumak önemlidir.	1.Sorun sizin için önemlidir. 2.Haklı olduğunuzu düşünüyorsunuz. 3.Diğer taraf hatalı ya da etik dışı davranıyor.
Hükmetme	1.Sorun önemsizdir. 2.Hızlı karar verilmesi gerekir. 3.Uygulanacak karar popüler değildir. 4.İnatçı çalışanların üstesinden gelmek gerekir. 5.Diğer tarafın kararı maliyetli olabilir. 6.Çalışanlar teknik karar verecek yeterlilikte değildir. 7.Sorun sizin için önemlidir.	1.Sorun karmaşıktır. 2.Sorun sizin için önemli değildir. 3.Taraflar eşit güçtedir. 4.Kararın hızlı verilmesine gerek yoktur. 5.Çalışanlar yetkindir.
Kaçınma	1.Sorun önemsizdir. 2.Diğer tarafla yüzleşmenin zararı, çözümün faydasından büyüktür. 3.Tarafların soğuması için zamana ihtiyaç vardır.	1.Sorun sizin için önemlidir. 2.Karar vermek sizin sorumluluğunuzdadır. 3.Taraflar sorunu ertelemeye istekli değildir, çözülmesi gerekir. 4. Hızlı çözüm gerekir.
Uzlaşma	1.Tarafların hedefleri birbirine terstir. 2.Taraflar eşit derecede güçlüdür. 3.Uzlaşlamıyordur. 4.Bütünleştirici ya da baskın tarz başarısız olmuştur. 5.Karmaşık bir soruna geçici çözüm gerekir.	1.Taraflardan biri daha güçlüdür. 2.Sorun, çözüm gerektirecek kadar karmaşıktır.

Kaynak: Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.

Özetle; örgütsel katılımcıların farklı çatışma durumlarıyla etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için kişilerarası çatışmayı ele almanın çeşitli stillerini öğrenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Etkili çatışma yönetimi, örgütsel öğrenme ve etkinlikle sonuçlanmalıdır.

Çatışma yönetimi sürecinde alınan kararlar etik olmalı ve ilgili paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır. Etkili çatışma yönetimi, örgütsel öğrenme ve etkinliğe yol açmalıdır. Çatışma yönetimi sürecinde alınan kararlar etik olmalı ve ilgili paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır (Rahim, 2002)

2.7. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, ne tamamen olumlu ne de olumsuzdur; sonuçları, nasıl algılandığına ve yönetildiğine bağlıdır. Bilgi eksikliği ve geçmişteki olumsuz deneyimler, çatışmalara yanlış anlamlar yüklenmesine neden olabilir. Bu durum, olaylara hatalı varsayımlar ve yanlış yorumlarla yaklaşılmasına yol açmaktadır (Karip, 2020).

Çatışma, örgütteki sorunların fark edilmesini ve çözüm yollarının belirlenmesini kolaylaştırır. Bu süreç, çalışanların hedefe odaklanmasını ve motive olmasını sağlar. Ayrıca çatışmalar, durağanlığı kırarak örgütsel canlılık yaratır, ilgi ve merakı artırır, problem çözme sürecine katkıda bulunur. Aynı zamanda kişisel ve sosyal gelişimi desteklerken yöneticilerin daha dikkatli ve etkili liderlik becerileri geliştirmesini teşvik eder (Çağlayan, 2006).

Sürekli çatışma ortamı, işbirliği ve bilgi paylaşımını engelleyerek örgüt içindeki bağlı faaliyetlerin aksamasına yol açabilir. Enerji ve zamanın üretim faaliyetleri yerine çatışmayı kazanma çabasına yönltilmesi, örgütsel verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bu durum bireylerde stres, tatminsizlik ve gerginliğe neden olur; işten soğuma, dikkat dağınıklığı, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Çağlayan, 2006).

Bu bilgiler ışığında bölümde örgütsel çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilecektir.

Örgütsel çatışmanın olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İş ortamında yaşanan çatışmalar, belirli bir düzeyde heyecan ve gerilim oluşturarak çalışanların motivasyonunu ve işe olan ilgisini artırabilir. Bu durum, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Ayrıca çatışmalar, bireyleri düşünmeye ve yeni fikirler üretmeye teşvik ederek öğrenme sürecini destekler ve kurumsal değişime katkı sağlayabilir (Varol, 2015).
2. Çatışmalar, farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha etkili çözümler üretmeye katkı sağlayabilir. Zıt görüşlerin değerlendirilmesi, konuların derinlemesine analiz edilmesine olanak tanır (Karip, 2020).
3. Çatışmalar, bireyleri kendi düşüncelerini savunmak için daha fazla araştırma yapmaya teşvik eder. Bu süreç, özgün ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir

(Şendur, 2006).

4. Çatışmalar, çağın gerisinde kalmış yapıların ve uygulamaların sorgulanmasına zemin hazırlayarak örgütsel değişimi teşvik eder (Karip, 2020).

Eren (2022)'e göre ise çatışmaların olumlu sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Çatışma, bireylerin kendi görüşlerini savunma isteğiyle yaratıcı ve özgün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
2. Yeni fikir arayışı, araştırma yapma isteğini artırır.
3. Çözümlemeyen sorunlar gün yüzüne çıkarılarak gerilim azaltılır.
4. Bireyler düşüncelerini daha rahat ifade edebilir hâle gelir.
5. Çatışma, verimliliği düşüren sorunların fark edilip çözülmesini sağlar ve motivasyonu artırır.
6. Bireyler kendi yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkânı bulur, eksik yönlerini görüp geliştirme şansı yakalar.

Örgütsel çatışmanın olumsuz sonuçları ise aşağıda yer almaktadır:

1. Örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkilerin zayıflaması, iletişimin kopması ve işbirliğinin azalması örgüt açısından ciddi riskler doğurur. Bu tür durumlar, doğrudan performans düşüşüne yol açabilir (Yatkın, 2008).
2. Yıkıcı çatışma; örgütte iletişim sorunlarına, bağlılığın zayıflamasına ve işbirliğinin bozulmasına neden olur. Çalışanlar arasında olumsuz tutumlar gelişebilir, bu da psikolojik ve fiziksel gerginliği artırır. Sonuç olarak üretim azalır, maliyetler artar, iş tatmini düşer ve devamsızlık ile işten ayrılmalar yaşanabilir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009).
3. Çatışmalar; karar alma süreçlerini geciktirir, bölümler ya da gruplar arasında güven ve işbirliğini zedeler, bu durum iletişimin aksamasına yol açar. Bu tür olumsuzluklar işletmenin verimliliğini düşürerek ciddi zararlar doğurabilir ve hatta işletmenin varlığını riske atabilir (Akkirman, 1998).

2.8. Örgütsel Değişim Kavramı

Günümüz modern dünyasının hızlı bir değişim içinde olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Her ne kadar dünyanın fiziksel yapısının çok hızlı değiştiği söylenemese de insan eliyle yapılan yapılar ve yerleşimlerle bu fiziksel görünümde farklılıklar oluşmaktadır. Ancak esas önemli olan, insanın da bir parçası olduğu toplumsal sistemlerdeki değişimdir. İster bir örgüt ister bir kültür ya da grup olsun, tüm toplumsal yapılar zamanla değişim süreçlerinden geçmektedir. Araştırmacılar sosyal bilimlerde bu değişimin kaçınılmaz olduğu konusunda

ortak bir görüşe sahiptir (Şaylan, 1995)

Yazarlar örgütsel değişimin tanımı ile ilgili birbirinden farklı görüşler ortaya atmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

1. Değişim, örgütlerin iletişim ve etkileşim içinde bulunduğu çevresel koşullar karşısında mevcut yapının yetersiz kalması durumunda ortaya çıkar. Bu süreç, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ihtiyaçlara uygun yeni fikirlerin geliştirilmesini, bu fikirler doğrultusunda kararlar alınmasını ve bu kararların hayata geçirilmesini kapsar. Aynı zamanda, örgütün yeniden yapılandırılmasını da gerektirebilir (Çalık, 2003).
2. Değişen örgütler, çevrelerinden çeşitli girdileri alıp bunları işleyerek enerjiye dönüştüren ve elde ettikleri çıktıları yeniden çevreye sunan açık sistemler şeklinde ifade edilebilir (Aslaner, 2010).
3. Örgütsel değişim; örgütün bileşenlerinde, alt sistemlerinde, bu sistemler arasındaki ilişkilerde, örgüt ile bu bileşenler ve çevresi arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkabilecek her türlü farklılaşmayı ifade eder (Genç ve Tutar, 2024).
4. Örgütsel değişim; örgütün öğelerinde, alt sistemlerinde, bu alt sistemler arasındaki ilişki biçimlerinde, örgüt içi ilişkilerde ve örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkabilecek her türlü değişim olarak ele alınmaktadır (Sağlam, 1979).

Değişim genellikle, var olan durumun terk edilip yerine çevresel koşullara daha uygun yeni bir yapının benimsenmesi şeklinde tanımlanır. Bu süreçte amaç, mevcut durumu sürdürmektense, yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde dönüşüm gerçekleştirmektir (Wolff, 2005). Toplumlar zaman içinde sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik alanlarda sürekli bir değişim ve gelişim süreci yaşar (Polat, 2003). Toplumsal bir alt sistem olan örgütler diğer toplumsal birimlerle karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşim, örgütleri değişime yönlendirirken aynı zamanda örgütü ve çevresini birlikte ele alan dinamik bir yapı olarak ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. (Ünal, 2019). Bu çevrenin sürekli değişimi karşısında örgütler toplumsal bir işlevi yerine getirdikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. Bu nedenle, kuruluş amaçlarını ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal çevrenin beklentilerine göre yeniden şekillendirmeleri veya bu çevreyi etkilemeleri gerekebilir. Ayrıca, bir kurum olarak çevre tarafından saygınlık kazandıklarında, yenilik üretme ve değişimin bir aracı olma potansiyeline sahip olurlar. Bu sayede çevreyi etkileyip yönlendirme imkânı elde ederek çevresel değişimle birlikte kendi amaçlarına uygun şekilde değişimi sürdürebilirler (Sağlam, 1979). Bu nedenle, örgütsel değişim; kurumların varlığını sürdürebilmesi, etkinliğini koruyabilmesi ve artırabilmesi açısından temel ve vazgeçilmez bir gerekliliktir (Polat, 2003). Sürekli değişen teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal çevre koşulları örgütler üzerinde

uyum baskısı yaratmakta bu da sistemin yapısal ve işlevsel yönlerinde değişimi zorunlu kılmaktadır. Günümüzde başarılı olabilmek için örgütlerin yenilikçi, esnek ve değişime açık olması gerekmektedir. Bu zorunluluk, örgütlerin işleyişinde önemli dönüşümleri beraberinde getirmektedir (Dursun, 2007). Günümüz koşullarında, örgütlerin değişime karşı direnç göstermesi giderek zorlaşmaktadır. Değişimi kaçınılmaz kılan çevresel baskılar, örgütleri çoğu zaman farkında olarak ya da olmayarak dönüşüm sürecine yöneltmektedir. Bu süreç, yeni durumlara uyum sağlama gerekliliğiyle birlikte süreklilik kazanmakta; örgütler de bu doğrultuda daha başarılı sonuçlar elde etmek ve rekabet avantajı oluşturmak adına sürekli gelişim ve yenilenme stratejileri uygulamaktadır (Garvin, 1993).

Örgütsel bağlamda değişim; bir kurumun daha etkili, ekonomik, hızlı, kaliteli ve rekabetçi biçimde ürün ya da hizmet sunabilmesi amacıyla geçirdiği dönüşüm sürecini ifade eder. Bu süreçte, özellikle yöneticilerin ve çalışanların benimsedikleri vizyon ve hedefler önemli rol oynar. Değişimin temelinde; daha yüksek performansa ulaşmak, örgütsel süreçlerde etkinlik ve verimliliği artırmak, yeni koşullara uyum sağlamak ve çalışanların motivasyon ile iş tatminini yükseltmek gibi hedefler yer alır (Öztop, 2014b). Değişim, örgütlerin hem varlığını sürdürebilmesi hem de başarıya ulaşabilmesi açısından kritik bir süreçtir. Sürekli öğrenen, gelişen ve değişime açık örgütler daha güçlü ve uyumlu bir yapıya kavuşurken çevresel değişimlere kayıtsız kalanlar ciddi sorunlarla karşılaşabilir. Değişim süreci, örgütün mevcut yeteneklerini etkin biçimde kullanmasına, geliştirmesine ve kapasitesini artırmasına olanak tanır (Tunçer, 2013a). Örgütlerin değişim sürecinde başarılı olabilmesi için yöneticilerin değişimi zorunlu kılan faktörleri iyi tanıması ve bu faktörlere uygun stratejiler geliştirmesi gerekir. Değişimin ne zaman gerekli olduğunu anlayabilmek, süreci doğru zamanda başlatmak açısından önemlidir. Bu nedenle özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim araştırmalarında "Değişim Yönetimi" kavramı öne çıkmış, 1980'li yıllarda ise ekonomik, siyasal ve toplumsal dönüşümlerin hız kazanmasıyla bu alandaki çalışmalar artmıştır (Öztop, 2014a).

Örgütsel değişim; zaman içinde gerçekleşen, istikrarsızlık dönemleri olan ve sürekli değişen bir ortamda hayatta kalma ihtiyacına yanıt olarak sistemin güvenliğinin yokluğunun ortaya çıktığı bir süreçtir (Grama ve Tedericiu, 2016). Örgüt içinde görevler, roller, yetkiler, işleyiş biçimi, yapı ve yönetim anlayışları gibi birçok unsur zamanla planlı ya da plansız şekilde değişime uğrayabilir. Bu değişim, örgütün mevcut durumunu daha işlevsel hale getirmek ve performansı artırmak amacıyla yapılan bilinçli girişimleri kapsar (Dursun, 2007).

Değişim, bireylerin ya da örgütlerin içinde bulundukları koşullara artık kayıtsız kalamayacağı noktada ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, mevcut durumun yetersiz kaldığı fark

edilir ve ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla yeniden yapılanma ihtiyaı doğar. Gerek bireysel düzeyde gerekse organizasyonel anlamda, yeni fikirler geliştirerek karar alma ve bunları hayata geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Değişim, yalnızca bir tepki değil, aynı zamanda çevresel uyum sağlamak ve gelişimi sürdürebilmek için bilinçli bir dönüşüm sürecidir (Erdoğan, 2021). Bir örgütte değişimin ne zaman gerekli olduğunu anlayabilmek için, değişimi zorunlu kılan nedenlerin iyi kavranması gerekir. Yöneticilerin bu süreçte değişime yol açan etkenleri tanınması ve uygun stratejilerle karşılık vermesi, hem değişimin başarısı hem de örgütün geleceği açısından önem taşır. Değişim, örgütün gelişimi ve srekliiliği için gereklidir; bu süreci etkili şekilde yönetebilmek ise yöneticilerde bulunması gereken temel yetkinliklerden biridir (Kerman ve ztop, 2014).

Örgütsel değişim, olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir durumdur. Olumlu olduğunda, verimliliği ve etkinliği artırarak geleneksel yöntemlerin terk edilmesini sağlar ve rgt daha etkili hale getirir. Ancak iyi yönetilmediğinde verim kaybı ve dağılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Değişim; yönetim, personel, süreçler ve ürün kalitesi gibi alanlarda niteliksel olabileceği gibi, üretim miktarı gibi unsurlarda da niceliksel olabilir. Bu değişimler bazen planlı bazen de kendiliğinden gelişebilir. Günümüzde hızla değişen çevresel koşullarda, örgütlerin bu süreci planlı ve stratejik şekilde yönetmeleri büyük önem taşımaktadır (Durna, 1995).

Değişim, sorunları zzerken yeni sorunlar da yaratabilir. Bu nedenle olası sorunlar önceden öngörülüp önlem alınmalı, çalışanlara eski alışkanlıklarından vazgeçmeleri için zaman tanınmalıdır. Değişim süreci sabır gerektirir. Ayrıca değişime insan kaynağından başlanmalı, çalışanlara değişimin fırsatları anlatılmalı ve destek verilmelidir. İnsan kaynağı, sürece zihinsel olarak katılmadan değişim başarılı olamaz. Çalışanların değerli olduğu hissettirilerek iş birliği ve takım ruhu oluşturulmalı, insan kaynakları ve performans yönetim araçları kullanılmalıdır (Polat, 2003).

Genel anlamda değişim; ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin (rneğin bir organizma, birey ya da örgüt) belirli koşullar altında mevcut durumundan farklı bir duruma geçiş süreci olarak tanımlanabilir. Bu dönüşüm süreci fiziksel, yapısal ya da işlevsel farklılaşmaları içerebilir. Örgütsel değişim ise, bir örgütün alt sistemlerinde veya bu alt sistemler arasındaki ilişki yapılarında meydana gelen planlı ya da plansız, olumlu ya da olumsuz, niceliksel ya da niteliksel tüm değişimleri kapsar. Bu tür değişimler, örgütün genel işleyişini, yapısını ve etkileşim biçimlerini doğrudan etkileyebilir (Tokat, 2012).

2.9. Örgütsel Değişimin Türleri

Örgütsel değişimin türleri için farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Çeşitli yazarlar farklı değişim türlerini benimsemişlerdir. Devrimci ve evrimsel değişim (Tushman ve Romanelli, 1985), süreklilik ve radikal değişim (Huy, 2002), olaysal değişim, sürekli değişim ve tedirgin edici değişim (McCann, 2004) gibi türler literatürde yer almaktadır (Maroofi ve Nazaripour, 2012). Değişim türlerine ilişkin yukarıda verilen türlere ek olarak aşağıdaki örgütsel değişim türleri eklenebilir (Koçel, 2014);

1. Planlı değişim – Plansız değişim
2. Makro değişim – Mikro değişim
3. Zamana yayılmış değişim – Ani değişim
4. Proaktif (öngörücü) – Reaktif (tepkisel) değişim
5. Geniş kapsamlı – Dar kapsamlı değişim
6. Aktif – Pasif değişim
7. İyileştirme şeklinde adım adım – Radikal (köklü) değişim

2.9.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim

Değişim, hangi seviyede gerçekleşirse gerçekleşsin genellikle iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki planlı değişimdir. Planlı değişim, örgütlerde yöneticilerin bilinçli tercihleriyle başlatılan ve önemli dönüşümlere neden olan yeniliklerin ya da programların hayata geçirilmesidir (Çalık, 2003). Planlı değişim girişimleri, çoğunlukla ulaşılması mümkün ve örgüte fayda sağlayacak sonuçlar elde etmekten ziyade, örgütsel yapının sürekliliğini sağlamaya odaklanır. Bu tür planlamalar sayesinde örgüt, mevcut politikalarını sürdürebilir ancak böyle bir planlama olmadığında beklenmedik krizlerle karşı karşıya kalabilir (Aslaner, 2010). Planlı ve proaktif değişimin iki temel amacı vardır: birincisi, örgütün çevreye uyum sağlama kapasitesini artırmak; ikincisi ise çalışanların tutum ve davranışlarını istenen yönde dönüştürmektir. Bu tür değişim, hem örgütün yapısı ve insan kaynaklarının özellikleri hem de çevresel faktörlerin niteliği ve niceliği dikkate alınarak iki şekilde gerçekleşebilir. Eğer çevresel etkiler daha sabit, net ve dengeliyse, değişim süreci daha düzenli ve aşamalı ilerler. Ancak çevrenin karmaşık, belirsiz ve hızlı değiştiği durumlarda daha köklü, çok yönlü ve radikal bir değişim gündeme gelir (Armağan, 2004). Planlanmamış değişim ise genellikle iç ya da dış çevrede aniden ortaya çıkan gelişmelere verilen tepkisel bir yanıt olarak gerçekleşir. Bu tür değişimler, çoğunlukla kısa vadeli hedeflere yöneliktir ve temel amaç, beklenmedik kriz durumlarında örgütün varlığını sürdürebilmesini sağlamaktır (Dursun, 2007).

2.9.2. Makro Değişim – Mikro Değişim

Makro ve mikro düzeydeki değişim girişimleri, değişimin örgütte ne kadar geniş bir alanı etkilediğine bağlı olarak farklılık gösterir. Makro değişim, tüm örgüt yapısının kapsamlı biçimde dönüştürülmesini ifade eder. Bu tür değişim genellikle örgüt genelinde performansın artırılmasını hedefleyen, çeşitli strateji ve uygulamaları kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır. Mikro değişim ise örgütün belirli bir alanında ya da belirli süreçlerinde yapılan sınırlı müdahaleleri içerir. Örneğin, üretim hattında iş sırasının yeniden düzenlenmesi mikro ölçekte bir değişim olarak değerlendirilebilir (Dursun, 2007). Mikro değişim, örgüt içinde üst ya da alt düzeyde belirli bir konuda yapılan değişiklikleri ifade eder. Bazı örgütlerde değişim süreçleri aşamalı ve zaman içinde gerçekleşirken, bazılarında ani ve hızlı biçimde ortaya çıkabilir (Yeşil, 2018).

2.9.3. Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim

Bazı örgütlerde değişim süreci ani ve köklü adımlar yerine, zamana yayılmış ve aşamalı bir şekilde yürütülür. Bu tür değişimler, genellikle iyileştirme amaçlıdır ve çalışanlar tarafından mevcut işleyişin doğal bir devamı gibi algılanabilir (Gündüz Özsoy, 2017). Ani değişimde ise örgütler; içinde bulundukları ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrede ortaya çıkan beklenmedik gelişmelere karşı hızlı şekilde önlemler almak zorunda kalabilirler. Bu tür durumlar, örgütlerin acil değişim ihtiyacını doğurabilir. Kısaca örgütün kısa sürede bir karar alarak hızlıca uygulamaya geçmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Ergen, 2015).

2.9.4. Proaktif (öngörücü) Değişim – Reaktif (tepkisel) Değişim

Proaktif değişim, örgütün işleyişini ve çevresel koşullara uyum yeteneğini artırmayı hedefleyen bilinçli bir müdahale sürecidir. Buna karşılık reaktif değişim ise, önceden öngörülen değil, karşılaşılan durumlara tepki olarak geliştirilen uyum çabalarını ifade eder (Gündüz Özsoy, 2017).

Öngörücü değişim, örgütün geleceğe dair tahminler yaparak olası gelişmelere karşı önceden kendini uyarlaması anlamına gelir. Tepkisel değişim ise, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişen koşullarına cevap olarak yaptığı değişikliklerdir. Başka bir ifadeyle, öngörücü (proaktif) değişimde örgütler çevresindeki değişimlerden önce hareket ederken, tepkisel (reaktif) değişimde çevredeki değişime tepki verirler (Toker, 2007).

2.9.5. Geniş Kapsamlı Değişim– Dar Kapsamlı Değişim

Geniş ve dar kapsamlı değişim, aslında makro ve mikro değişim kavramlarının farklı bir ifadesidir. Bu tür değişimler, örgütte değiştirilmek istenen unsurların sayısı ve yaygınlığına bağlı olarak tanımlanır (Yeşil, 2018). Örgütlerde değişime konu olan unsurların sayısı ve bu unsurların örgüt içindeki yaygınlığına bağlı olarak değişim ya geniş kapsamlı ya da dar kapsamlı şekilde uygulanabilir. Geniş kapsamlı değişim, örgütün birçok alanını etkilerken; dar kapsamlı değişim, belirli birim veya süreçlerle sınırlı kalır. Bu ayrım, aslında makro ve mikro değişim türlerinin farklı bir ifadesi olarak değerlendirilebilir (Çiçeklioğlu, 2020).

2.9.6. Aktif Değişim – Pasif değişim

Aktif ve pasif değişim, örgütün çevresiyle kurduğu ilişki temelinde değerlendirilmektedir. Pasif değişim, örgütün çevresinde meydana gelen gelişmelere uyum sağlayabilmek amacıyla iç yapısında düzenlemelere gitmesini ifade etmektedir. Aktif değişim ise örgütün yenilikçi uygulamalar geliştirerek yalnızca çevresel koşullara uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda dış çevreyi etkilemeyi ve dönüştürmeyi hedeflemesidir. (Tunçer, 2013b).

Bir başka tanıma göre; pasif değişim, örgütün dış çevredeki gelişmelere ayak uydurmak amacıyla kendi yapısında yaptığı uyum odaklı dönüşümleri ifade ederken aktif değişim, örgütün yenilikçi girişimlerle çevresini etkileme ve şekillendirme çabasını yansıtır (İraz ve Şimşek, 2004).

2.9.7. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Radikal (köklü) Değişim

Değişim süreci, küçük ama sürekli adımlarla ilerleyen evrimsel bir yaklaşımla yürütülebileceği gibi, mevcut yapının köklü biçimde dönüştürülmesini amaçlayan devrimsel bir anlayışla da gerçekleştirilebilir. Sürekli ve adım adım yapılan iyileştirmeleri esas alan birinci yaklaşım "kaizen" olarak adlandırılırken; ikinci yaklaşım, köklü ve yapısal değişimleri kapsayan "süreç geliştirme" ya da "reengineering" anlayışıyla ilişkilendirilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004).

2.10. Örgütsel Değişimin Amacı ve Önemi

Günümüzde artık değişimin gerekliliği değil, organizasyonların bu değişimi yeterli hızda gerçekleştirip gerçekleştiremediği ve sürekli değişimi nasıl sürdürebilecekleri sorgulanmaktadır. Kurumların öğrenen organizasyonlara nasıl dönüşebileceği önemli bir tartışma konusudur. Bu doğrultuda, organizasyonlardaki her iş, süreç, yöntem ve ilişki yapısı sürekli olarak yenilenmek durumundadır. Kurum çalışanları da bu sürekli dönüşüm sürecine uyum sağlayarak değişimi olağan bir durum olarak benimsemelidir. Kısacası, artık organizasyonlarda değişmeyen tek şey değişimin kendisi olmuştur (Uslu, 2006).

Değişim, yaşamın kaçınılmaz ve sürekli bir parçasıdır; bireylerden örgütlere kadar her alanı etkiler. Günümüzde değişime ayak uydurmak ya da onu yönlendirmek, hayatta kalmak ve başarıyı sürdürebilmek için zorunlu hale gelmiştir. Özellikle örgütlerin giderek daha karmaşık yapılar kazanması ve toplumsal dönüşümün hızlanması, değişimi her zamankinden daha önemli bir hale getirmiştir. Bu nedenle, değişim olgusu çağımızın en belirleyici unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Tunçer, 2013a).

Örgütsel değişimin temel amacı, kurumun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak yoğun rekabet koşullarına ayak uydurabilmesidir. Bunun yanında hem çalışanların hem de müşterilerin beklentilerini dikkate alan, etkinlik ve verimliliği ön planda tutan, aynı zamanda gelişmelere hızlı tepki verebilen esnek yapılar oluşturmak da bu sürecin önemli hedeflerindendir (Düzel Dilden, 2010). Ayrıca değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerin en yüksek doyum düzeyine ulaşmasını sağlamak ve çalışanların gelişimine olanak verecek yapıyı kurmak örgütsel değişimin amaçları arasında sayılabilir (Aksoy, 2005).

Örgütlerde gerçekleşecek değişimlerin, mevcut durumdan daha iyi bir seviyeye ulaşmak amacıyla planlı bir şekilde yürütülmesi gerekir. Bu süreçte yöneticiler ve çalışanlar, takım ruhu içerisinde hareket ederek değişimin hedeflerine ulaşmasını sağlamalıdır. Bu hedefler arasında şunlar yer alır: Örgütsel etkinliğin artırılması, verimlilik düzeyinin yükseltilmesi, örgütün büyümesi ya da gerektiğinde küçülmesi, yeniliklerin hayata geçirilmesi, çalışan motivasyonu ve iş tatmininin artırılması, iş ortamındaki monotonluğun ortadan kaldırılması, kurum içi ilişkilerin güçlendirilmesi. (Çiçeklioğlu, 2020)

Günümüzün hızlı değişen koşullarında ayakta kalmak ve rekabet avantajını sürdürebilmek için örgütlerin değişime uyum sağlamaları bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, iletişim imkânlarının gelişmesi, dijitalleşme, küresel bilgi ve ticaret ağlarının yaygınlaşması, artan rekabet ortamı ve ulaşımın kolaylaşması gibi

faktörler, örgütleri sürekli bir değişim sürecine zorlamaktadır. Bu nedenle örgütler, belirledikleri hedeflere ulaşmak ve planlarını başarıyla uygulayabilmek için değişimi stratejik bir araç olarak kullanmak durumundadır. Örgütsel değişim, kurumların zaman içinde ortaya çıkan eskime ve işlev kayıplarının önüne geçmesini sağlarken aynı zamanda çevresel gelişmelere etkin biçimde yanıt verebilmelerine de olanak tanır (Genç, 2024)

Örgütlerde değişim, iç ya da dış çevrenin taleplerine cevap vermek amacıyla gerçekleştirilir. Ancak bu değişim, yalnızca dış baskılardan değil, örgütün kendi iç ihtiyaçlarından da kaynaklanabilir. Örgütler, verimli ve etkili kalabilmek adına sürekli bir yenilenme çabası içindedir. Yapılan işin daha etkin yürütülmesi, değişimin temel amaçlarından biridir. Aynı şekilde, verimliliği artırmak da değişimin önemli hedefleri arasındadır çünkü işletmeler, üretim kaynaklarını daha etkili kullanarak daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlar. Değişimin bir diğer nedeni ise örgütün büyümesidir. Bu büyüme hem niteliksel hem niceliksel olabilir. Her sistemde olduğu gibi, büyüme doğal bir süreçtir ve örgütler için bu süreç oldukça önemlidir. İç veya dış faktörler, örgütleri büyümeye zorlar ve bu da değişimi kaçınılmaz kılar (Genç, 2024).

Değişimin temel hedefleri; etkinliği arttırmak, verimliliği arttırmak, büyüme ve gelişme, yenilik sağlama başlıkları altında değerlendirilebilir (Olçay, 2010; Genç, 2024).

Etkinliği artırmak, güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda belirli ve yerleşmiş davranış kalıplarını içerir. Buna karşın, zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerde, çalışanlar ne yapacaklarını kestirmekte zorlanır ve bu belirsizlik nedeniyle zaman kaybı yaşanır. Bu durum, işletmenin çıktılarında olumsuzluklara yol açarak verimliliğin düşmesine neden olabilir. Bu tür sorunların önüne geçmek için, işletmelerin verimliliği artırmayı hedefleyen değişim kararları alması ve bu kararları uygulamaya koyması gereklidir. Böylece değişimle birlikte işletme daha verimli bir yapıya kavuşacaktır (Olçay, 2010). Kısaca ifade etmek gerekirse yapılan işin daha etkili şekilde yapılması, işin gereklilikleriyle iş yapma biçiminin bütünleşmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Genç, 2024).

Verimliliği artırmak, örgütsel etkinliği artırmaktır. Başka bir ifadeyle, bir işi daha verimli yapabilmek için işin gerekleriyle işi gerçekleştiren birey ya da sistemin yetkinliklerini uyumlu hale getirmek gerekir. Eğer bu iki unsur arasında uyumsuzluk oluşursa yani işin ihtiyaçları ile uygulayıcının yeterlilikleri örtüşmemeye başlarsa etkinlik azalır ve bu durum değişim ihtiyacının doğduğunu gösterir (Tokat, 2012). Özetle; örgütün iç yapısı ve faaliyetleri açısından verimliliği yükseltmek hedeflenmektedir (Genç, 2024).

Büyüme ve gelişme neticesinde yaşanan başarılı bir değişim örgütün verimliliğinde ve etkinliğinde belirgin bir artış yaşanmasını sağlar. Bu artış, sadece performansa değil, aynı zamanda örgütün genel yapısına da olumlu yansır. Artan verimlilikle birlikte örgüt büyür, gelişim sürecine girer ve daha dinamik bir yapıya kavuşur. Örgütün büyümesi ve gelişmesi, yalnızca kurumsal düzeyde kalmaz; aynı zamanda bireylerin de gelişimini beraberinde getirir. Değişimden elde edilen yararlar, alt kademelere kadar ulaşarak tüm örgüt yapısında hissedilir hale gelir. Aslında bireyin gelişimi, doğrudan örgütün gelişmesini ifade eder. Bu nedenle örgütte kalıcı bir büyüme ve ilerlemenin sağlanabilmesi için değişimin gerekliliği tüm çalışanlara açık ve anlaşılır bir şekilde aktarılmalıdır (Aksoy, 2005).

Yenilik sağlama, örgütlerde değişimin temel amaçlarından biridir. Teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte, örgütlerin giderek daha karmaşık yapılar hâline gelmesi ve toplumların sürekli değişen bir dinamizm içinde olması, değişimin önemini daha da artırmıştır (Tokat, 2012). Mevcut koşullarda örgütsel ihtiyaçları karşılamayan ve başarı için yeterli ya da etkili olmayan değerlerin, yeniden gözden geçirilmesi ya da yeni yaklaşımlarla değiştirilmesi gerekmektedir (Aksoy, 2005).

Örgütsel değişim, hem genel düzeyde hem de örgütlere özgü belirli hedefler doğrultusunda gerçekleşmektedir. Genel anlamda örgütsel değişim; çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan açık sistem yapısındaki örgütlerin, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayarak varlıklarını sürdürmeleri, gelişmeleri ve büyümeleri sürecidir. Günümüzde örgütler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Bu rekabet içerisinde öne çıkmak her örgütün isteği olsa da bunu başarmak her zaman mümkün olmamaktadır. Sürekli değişen dünyaya ayak uydurmak ve güncel kalmak, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından oldukça önemlidir. Değişimin temel amacı daha önce de bahsedildiği gibi örgütsel etkinliği artırmaktır. Başka bir ifadeyle, yapılan işin gereklilikleriyle bu işi gerçekleştiren bireylerin yetkinliklerinin uyum içinde olması hedeflenmektedir. Eğer bu iki unsur arasında bir uyumsuzluk olursa bu durum etkinliğin azalmasına işaret eder ve değişim ihtiyacını ortaya çıkarır. Dolayısıyla, örgütlerdeki her değişim girişimi, stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir (Barutçu, 2000).

2.11. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Örgütsel değişim, hem genel hem de örgütlere özgü farklı amaçlar doğrultusunda ortaya çıkar. Açık sistem anlayışıyla faaliyet gösteren örgütler, çevreleriyle sürekli etkileşim içindedir ve çevredeki değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Bu uyum, örgütlerin

büyümesi, gelişmesi ve varlığını sürdürebilmesi açısından kritik önemdedir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüz dünyasında, başarılı olabilmek için değişen koşullara hızlıca uyum sağlamak gereklidir. Bu süreçte değişim yalnızca bir tepki değil, aynı zamanda stratejik bir araç olarak görülmelidir.

Ancak değişimin başarılı olabilmesi için bazı temel unsurların dikkate alınması gerekir:

1. Değişim süreci maliyetli olabilir.
2. Örgütteki formal liderlerin beklentileri, değişim sürecine destek verecek şekilde olmalıdır.
3. Değişimden elde edilecek prestij, örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenmelidir.
4. Değişimi gerçekleştirecek en etkili araç, sağlıklı iletişimdir.
5. Değişimin süresi, bundan etkilenen bireylerin memnuniyet düzeyine bağlıdır.
6. Değişim, yeni yönetim becerileri gerektirir.
7. Değişim süreci değerlendirme ve izleme faaliyetleri ile sürdürülebilir hale getirilmelidir (Bursalıoğlu, 2021).

Değişim süreci örgüt içinde hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya olacak şekilde gerçekleşebilir. Örgüte yeni bir bakış açısı kazandırılması ve yapısal bir dönüşümün gerçekleştirilmesi amaçlanıyorsa değişimin üst yönetimden başlayarak alt kademelere doğru ilerlemesi gerekmektedir. Ancak çalışanların sürece katılımını artırmak ve desteklerini sağlamak hedefleniyorsa bu durumda değişimin tabandan yukarıya doğru şekillenmesi daha etkili olacaktır (Çankaya Yücel, 2011).

Değişimin bireysel düzeyde iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki yaratıcılık ve yenilikle doğrudan ilişkilidir. Modern örgütler, çalışanlarının yaratıcılıklarını en üst düzeyde sergileyebilecekleri bir yapıyı benimsemek zorundadır. Çünkü bireysel yaratıcılık, örgütsel değişimin temel taşlarından biridir. Bu sebeple örgütler, çalışanlarının yaratıcı potansiyelini açığa çıkarmaya yönelik çeşitli önlemler almakta ve farklı uygulamalar geliştirmektedir. İkinci önemli özellik ise değişimin çalışanın örgütle olan ilişkilerinden etkilenmesidir. Bu ilişkiler; biçimsel (formal), psikolojik ve sosyal olmak üzere üç ana başlıkta ele alınabilir. Biçimsel yön, çalışanın örgütteki sorumlulukları üzerinden tanımlanan, örgüt ile birey arasındaki resmi ilişkiyi ifade eder. Psikolojik yön; çalışanın kendisini örgüte ne derece özdeşleştirdiğini; bağlılık ve sadakat düzeyini ortaya koyar. Sosyal yön ise örgütün kültürel yapısı ile çalışanın kişisel değerleri ve inanç sistemi arasındaki etkileşimi kapsar. Bu üç boyutun birlikte ele alınması, bireysel düzeyde gerçekleşen değişimin çok yönlü yapısının daha net biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır (Çakır, 2009).

Değişimin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için sahip olduğu bazı temel özelliklerin anlaşılması büyük önem taşır. Moran ve Brightman (2000), Oxtoby ve arkadaşları (2002) ile Burnes'in (1996) çalışmalarına göre bu özellikler şu şekilde özetlenebilir (akt. Erdil ve Keskin, 2004):

1. Değişim, doğrusal bir süreç değildir; belirli bir başlangıcı ve sonu yoktur. Bu durum, değişimi karmaşık ve süregelen bir süreç hâline getirir.
2. Etkili bir değişim süreci, kapsamlı gelişimi ve sürekli iyileşmeyi içerir. Örgütsel iyileşme; müşteri memnuniyetine odaklanmayı, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını ve çalışanların sürece aktif katılımını gerektirir.
3. Değişimin sürdürülebilir olabilmesi için, örgütün hedefleri net bir şekilde belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşma süreci bireysel performansla ilişkilendirilmelidir.
4. Sürekli değişen ve belirsizlik içeren çevresel koşullara uyum sağlamak adına örgütlerin gelişimlerini sürdürebilmesi için değişim dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bir alanda başlatılan değişim, diğer alanlarda da dönüşüm sürecini tetikleyebilir.
5. Örgütsel değişimin başarısı açısından bilgi toplama, etkili iletişim ve öğrenme süreçleri kritik önem taşır. Bu unsurlar, örgütlerin belirsizliklerle dolu ve hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamasına ve etkili yanıtlar verebilmesine olanak tanır.

Değişimin örgüt düzeyinde ele alınması, işletmelerin misyonlarından vizyonlarına, yapı ve çalışanlarına kadar her alanda dönüşümünü kapsar. Yönetim alanında bu tür değişimler genellikle “örgüt geliştirme” ya da “yeniden yapılanma” başlıkları altında incelenir. Örgüt geliştirme, temel olarak bir organizasyonun genel performansını artırmayı hedefler. Bu hedefe ulaşmak için çalışanların işlerine olan inanç ve tutumlarını geliştirmek, davranışlarını değiştirmek ve ekip içinde daha etkili bir iş birliği ortamı kurmak gerekir. Açık iletişimin teşvik edildiği, amaçların netleştiği, yardımlaşmanın desteklendiği ve fikir alışverişinin yaygın olduğu bir ortam yaratmak, bu süreçte önemlidir (Koçel, 2014).

2.12. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Değişim sürecini geliştirmenin nedenlerini ortaya koymak, bu sürece eşlik etmek ve sonunda süreci değerlendirmek kadar kritik öneme sahiptir. Örgütsel değişimi yönetmek, yalnızca teknik uygulamalardan ibaret değildir; aynı zamanda değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamayı ve sürecin algılanan sonuçlarını dikkate almayı gerektirir. Özellikle çalışanların örgütle olan ilişkilerinin bu süreçte nasıl etkilendiğini anlamak, başarılı bir değişim yönetimi için temel bir unsurdur (Gomes, 2009). Organizasyonların neden ve nasıl

değiştiğini açıklamak, yönetim başta olmak üzere pek çok disiplinde araştırmacıların temel ilgi alanlarından biri olmuştur. Bu süreci kavrayabilmek amacıyla yönetim alanındaki akademisyenler; çocuk gelişimi ve evrimsel biyoloji gibi farklı alanlardan ödünç aldıkları kavramlar, teoriler ve benzetmeler doğrultusunda kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. (Van de Ven ve Poole, 1995).

Literatüre bakıldığında değişimin nedenlerini içsel nedenler ve dışsal nedenler olmak üzere ikiye ayıran kaynaklar bulunmaktadır. İçsel nedenler, örgütün iç yapısından kaynaklanır. Performans düşüşü, satışların azalması, çatışmalar, düşük moral, yetersiz eğitim gibi durumlar değişimi zorunlu kılabilir. Örgüt içindeki yaratıcılık, yeni fikir ve teknolojiler de içsel nedenlerdir. Dışsal nedenler, işletmenin kontrolü dışındaki çevresel faktörlerden doğar. Teknolojik gelişmeler, ekonomik zorluklar, küreselleşme, rekabet yapısı ve kültürel değişimler dışsal nedenlere örnektir. Bu faktörler işletmelerin tehditlerden korunmak ya da fırsatları değerlendirmek için değişmesini gerektirir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014).

Ekonomik çevre şartlarındaki değişim, örgütsel değişimi en çok etkileyen olgulardan biridir. Özellikle ekonomideki rekabet türlerinde, üretilen mal ve hizmetin arz ve talepleri ile bunlardaki dalgalanmalarda, para durumlarında ve ekonomik büyüme ve uluslararası siyasi-iktisadi anlaşmalarda meydana gelen değişimler örgütler üzerinde önemli etkiler yapmaktadır (Çelik Dönder, 1996).

Küresel rekabet ortamında, işletmeleri değişime zorlayan en önemli dışsal etkenlerden biri teknolojidir. Üretimden iletişime, bilgi işlemde genetik alandaki gelişmelere kadar birçok teknolojik ilerleme, işletmelerin mevcut yapılarında değişiklik yapmalarını zorunlu kılar. Bu dışsal etkenler, değişim sürecinde itici bir güç olarak rol oynar. Küresel rekabet ortamında işletmeleri değişime zorlayan dışsal faktörler arasında rekabet, ekonomik koşullar, sosyal ve demografik değişimler ile devletin yaptığı düzenlemeler yer alır. Küreselleşme, finansal ve maliyet değişiklikleri, toplumsal beklentiler ve yasal düzenlemeler işletmelerin değişime uyum sağlamasını zorunlu kılar (Koçel, 2014).

Örgütsel değişimi teknolojik açıdan ele alan görüşler teknolojik gelişmelerin toplumsal değişimi etkilediğini savunur. Bu yaklaşıma göre, örgütlerdeki değişimin sağlanabilmesi için bilimsel ve teknolojik uygulamalara öncelik verilmelidir. F. W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Kuramı'ndan hareketle, örgütsel sorunların çözümünde teknoloji kullanımının belirleyici olduğu vurgulanır. Bu görüşe göre; örgütün iş yapma biçimleri ile kullandığı araç ve gereçlerin teknolojik düzeyi, değişimi şekillendirir (Sağlam, 1979).

Örgütleri değişime zorlayan dışsal nedenlere ekonomik açıdan bakıldığında ekonomik açıdan ihtiyaçlar sonsuzken bunları karşılayacak kaynakların sınırı vardır ve yetersizdir.

Üstelik ihtiyaçlar hem nitelik hem de nicelik olarak sürekli artış göstermektedir. Bu değişen ve artan ihtiyaçların karşılanabilmesi için mevcut kaynakların daha verimli, etkili ve akılcı bir şekilde kullanılması gereklidir. Bu zorunluluk zamanla daha da önem kazanmakta, kaynakların bu şekilde kullanılabilmesi için örgütlerin bazı yapısal değişiklikler ve düzenlemeler yapması gerekmektedir (Çelik Dönder, 1996).

Hukuki sistem; toplumsal ya da ekonomik alandaki değişiklikleri yasallaştırmak ve düzenlemek amacıyla oluşturulabilir. Ayrıca toplumun belirli yönlerinde değişim sağlamak için de hukuki düzenlemeler yapılabilir. Bu sebeple hukuk, zamanla örgütlerin yapısında ve işleyişinde değişikliklere neden olabilir; çünkü örgütler faaliyetlerini belirlenmiş hukuki kurallara göre yürütürler (Çakır, 2009).

Toplumsal çevre; bireyin ait olduğu aileden başlayarak çeşitli yapı, köken, çıkar ve ilişkilerden oluşan sosyal gruplar ve değerlerin bütünüdür. Yönetim, bu toplumsal çevreden etkilenecek sosyal bir kurum haline gelmiştir. Yönetim faaliyetleri, toplumsal çevredeki kurumlar ve değerler tarafından şekillenir ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için topluma bağlı ve toplumu etkileyen bir yapıya dönüşür (Çelik Dönder, 1996).

Değişimi zorlayan içsel nedenler, işletme içindeki sistem ve alt sistemlerdeki sorunlar ya da gelişmelerden kaynaklanır. Başlıca içsel nedenler arasında başarısızlıklar, düşük verimlilik, hatalı yönetim uygulamaları, finansal sıkıntılar, ortaklık yapısındaki değişiklikler, birleşmeler, iş yapma tekniklerinin değişmesi, büyüme, personel sorunları, aile işletmelerindeki ilişkiler ve inovasyon çalışmaları yer alır (Koçel, 2014).

2.13. Örgütsel Değişim Modelleri

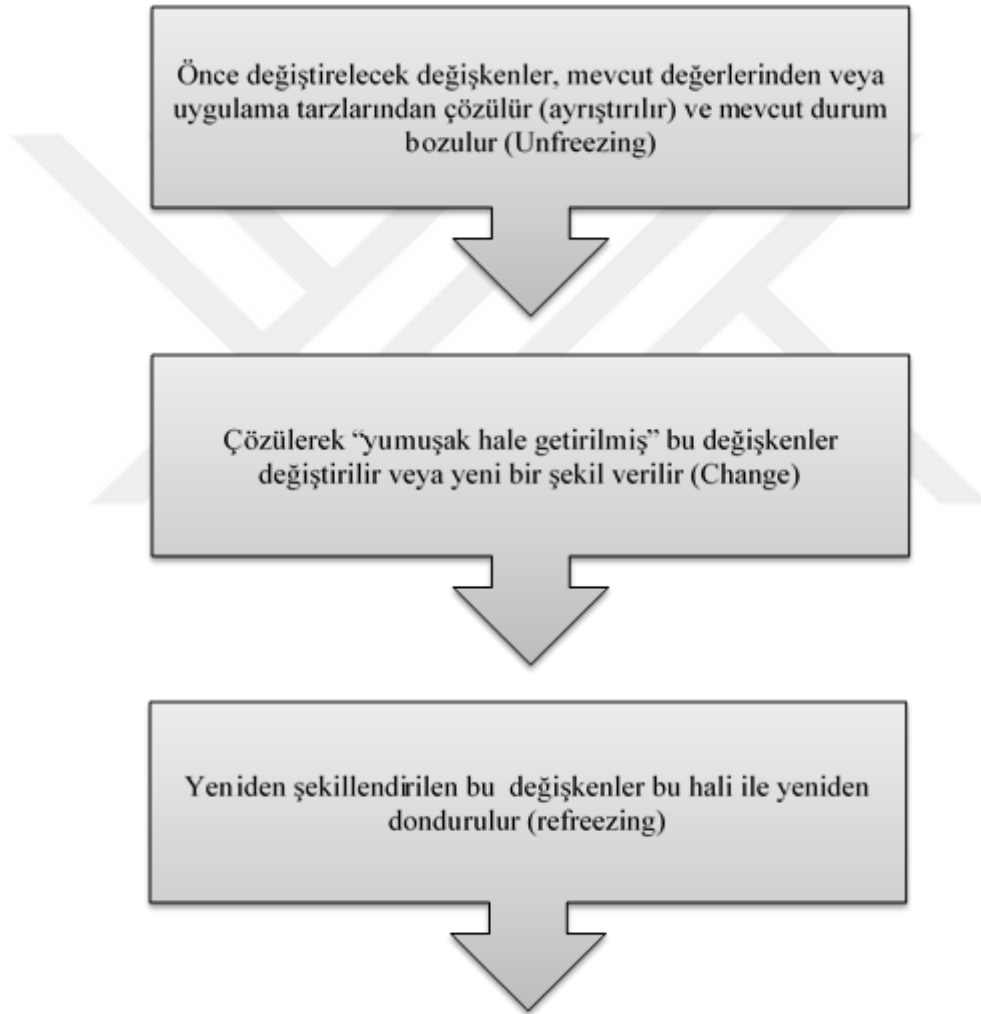
Bu bölümde örgütsel değişim modelleri ele alınacaktır. Lewin üç adım modeli ve Kotter'in sekiz aşamalı değişim modeli bu başlık altında incelenecektir (Robbins ve Judge, 2013)

2.13.1. Lewin Üç Adım Modeli

Örgüt yapısının yeniden şekillendirilmesinde işlerin ve süreçlerin tanımlanması, işgören özelliklerinin belirlenmesi ve teknolojinin uyumlaştırılması önemlidir. Bu süreçte örgütsel kültürün etkisi göz ardı edilemez. Değişimle ilgili en çok kullanılan model, Kurt Lewin'in geliştirdiği ve Edgar Schein'in katkı sağladığı “çözme-değiştirme-yeniden dondurma” modelidir. Lewin'e göre bu model, her düzeyde uygulanabilir ve etkili sonuçlar doğurabilir (Şimşek ve Çelik, 2012).

Kurt Lewin'e göre işletmelerde değişimin başarılı olabilmesi için üç temel aşamanın izlenmesi gerekmektedir. Bu aşamalar; mevcut durumu bırakmayı ifade eden çözülme süreci, istenilen hedefe ulaşmak için yapılan hareket etme aşaması ve son olarak, gerçekleştirilen değişikliklerin kalıcı hâle getirilmesini amaçlayan yeniden donma aşamasıdır (Robbins ve Judge, 2013). Lewin'in değişim modeli, "çözme-değiştirme-yeniden dondurma" aşamaları Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3. Lewin'in Değişim Modeli



Kaynak: Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. baskı). Eğitim Yayınevi.

Kurt Lewin'in değişim modeli üç aşamadan oluşur. İlk aşama "çözme"dir; burada değişimin gerekli olduğu konusunda ilgili kişiler ikna edilir, mevcut durumun sorunları ve değişimle ulaşılabilecek daha iyi sonuçlar anlatılır. İkinci aşamada, değişim fiilen yapılır; mevcut durumdan farklı bir hale geçiş sağlanır ve yeni bir ortam oluşturulur. Son aşama ise "yeniden

dondurma"dır; burada yeni durumun kalıcı olması için organizasyon yapısı, prosedürler ve sistemler bu yeni duruma göre düzenlenir. Böylece eski duruma geri dönüş engellenir ve yeni yapı sürekli hale gelir. Modelin her aşaması arasında geri bildirim akışı olur (Koçel, 2014).

2.13.2. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

John Kotter, Lewin'in üç aşamalı değişim modelini daha ayrıntılı hale getirerek sekiz aşamalı bir değişim uygulama planı geliştirmiştir. Kotter, yöneticilerin değişim sürecinde aciliyet duygusu yaratmada, koalisyon kurmada, vizyon belirlemede ve bunu iletmede, kısa vadeli hedefler koymada ve değişimi örgüt kültürüne yerleştirmede yetersiz kaldıklarını vurgulamıştır. Bu sorunları aşmak için sekiz aşamalı bir model öneren Kotter'in ilk dört adımı Lewin'in "çözülme", 5'ten 7'ye kadar olan adımlar "harekete geçme" ve son adım ise "yeniden donma" aşamasına karşılık gelmektedir. Kotter'in modeli, yöneticilere değişimi daha başarılı uygulamaları için detaylı bir rehber sunmayı amaçlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Kotter (1996), modeline göre liderlerin aşağıdaki sekiz aşamayı tamamlayarak kuruluşlarını dönüştürebileceklerine inanmaktadır (Brock, Peak and Bunch, 2019).

1. Acil Durum Algısı Oluşturmak
2. Rehberlik Koalisyonu Oluşturmak
3. Bir Vizyon ve Strateji Geliştirin
4. Değişim Vizyonunu İletin
5. Çalışanları Eyleme Geçirmeye Güçlendirin
6. Kısa Vadeli Kazanımlar Elde Edin
7. Kazanımları Pekiştirin ve Daha Fazla Değişim Üretin
8. Yeni Kültürü Yerleştirin

Kotter, bu adımların her birini 3 ayrı aşamaya ayırır. İlk aşama "değişim için ortam yaratma" olarak adlandırılır ve 1, 2 ve 3. adımları içerir. İkinci aşama, "tüm organizasyonu dahil etme ve yetkinleştirme" 4, 5 ve 6. adımlardan oluşur. Son aşama, "değişimi uygulama ve sürdürme" 7 ve 8. adımları kapsar (Campbell, 2008).

2.14. Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim, kendiliğinden oluşan bir süreç olmayıp dikkatle planlanıp yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte, örgütün amaçları, stratejileri, yapısı, teknolojisi, kültürü ve insan kaynağı gibi temel unsurlar doğrudan etkilenmekte ve bu alanlara müdahale

kaçınılmaz hale gelmektedir. Etkili bir değişim için, değişime başlamadan önce mevcut sistemin detaylı biçimde analiz edilmesi ve örgütün bu sürece hazırlanması büyük önem taşır (Çankaya Yücel, 2011). Örgütsel değişimin önemi nedeniyle, değişimi yönetmek kritik bir yönetim becerisine dönüşmüştür. Graetz'e göre küreselleşme, deregülasyon, teknolojik yenilikler, bilgi iş gücünün artması ve toplumsal demografik değişimler nedeniyle günümüz yöneticilerinin en temel görevi kurumsal değişime liderlik etmektir (Hornstein, 2014).

Değişim yeteneğine sahip bir örgüt yapısı, temelde bireyden başlasa da bu sürecin sağlıklı işlenmesi etkili liderlik ile mümkündür. Böyle bir liderin en önemli iki özelliği; değişimle başa çıkabilecek bir iç dayanıklılığa sahip olması ve kendine duyduğu güvenle süreci yönetebilmesidir. Liderin ayrıca, ulaşılmak istenen geleceğe dair net ve ilham verici bir vizyon ortaya koyması gerekir. Değişim sürecinde lider; personelin gelişimini desteklemeli, herkesi sürece dahil etmeli ve küçük adımlarla ilerleyerek kısa vadeli projeler üretmelidir. Bu projelerin bireysel, ekip ve kurum düzeyinde ele alınması, süreklilik arz eden bir gelişim ve dönüşüm süreci için hayati bir önem taşır (Töremen, 2002). Değişim yönetiminde, örgütsel yapının tüm unsurlarının birbirini nasıl etkilediği dikkatle değerlendirilmelidir. Çalışmalar, çalışan performansını artıracak şekilde yönlendirilmeli ve stratejik kararlarla desteklenmelidir. Değişim süreci ekip çalışmasıyla yürütülmeli, fikir alışverişi, sürekli öğrenme ve iyileştirme anlayışı benimsenmelidir. Ayrıca örgütün enerjisi çok sayıda konuya dağılmak yerine, birkaç öncelikli hedefe odaklanarak kullanılmalıdır (Tunçer, 2013a).

Değişim yönetimi, bir kuruluşun gelecekteki vizyonuna ulaşmasını kolaylaştıran bir süreçtir. Bu süreç, öncelikle bir vizyon belirlemeyi ve ardından bireyleri bu vizyonu gerçekleştirecek değişim ajanları olarak güçlendirmeyi içerir. Etkili bir değişim yönetimi, sistemli planlamaya dayalı stratejiler ve programlar ile desteklenir (Lorenzi ve Riley, 2000). Değişimi sadece küçük parçalara ayırarak yönetmek yetersizdir, asıl olan değişimin dinamiğini yönetebilmektir. Zorluk, zihinsel yenilik yapmada yatmaktadır. Amaç insanlara stratejik düşünmeyi, kalıpları görmeyi ve sorunları daha ortaya çıkmadan öngörmeyi öğretmektir (Tunçer, 2013c).

2.15. Örgütsel Değişime Direnç

Değişim, bir şeyin mevcut halinden farklı bir aşamaya geçmesi anlamına gelirken direnç ise, bu değişime karşı gösterilen karşı koyma gücüdür (Şimşek ve Çelik, 2012). İç veya dış çevresel etkenlerle başlatılan değişim süreçleri, örgüt çalışanları tarafından farklı algılanmakta ve çeşitli tepkilerle karşılanmaktadır. Mevcut düzenin bozulacağı endişesiyle

bazı çalışanlar, duygusal ya da davranışsal biçimde değişime karşı çıkmakta; hatta değişimin gerekliliğini reddederek süreci engellemeye çalışmaktadır (Akgün ve Soysal, 2021). Bu durum, fizikteki sürtünmeye benzetilerek açıklanabilir; nasıl ki bir cismi hareket ettirmek için sürtünmeyi aşmak gerekiyorsa insanlarda da zihinsel, maddi veya manevi bir güçle değişim sağlanabilir (Koçel, 2014). Örgüt üyelerinin değişime karşı gösterdiği tepkiler Şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği



Kaynak: Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). Beta Yayınları.

Çalışanların değişime gösterdiği tepkiler farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve bu tepkiler bir direnç ölçeği ile tespit edilebilir. Direnç ölçeğinde kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç alanları bulunur. Kabul alanı, çalışanın değişimi isteyerek benimsemesi ve gerekli katkıyı sağlaması gibi olumlu davranışları içerir. Kayıtsızlık alanı; değişime karşı ilgisizlik, işe olan ilginin azalması ve sadece verilen görevlerin yerine getirilmesi gibi tutumları kapsar. Pasif direnç alanı; kaçınmacı davranışlar, protesto etme ya da mümkün olduğunca az çaba sarf etme gibi daha belirgin dirençleri barındırır. Aktif direnç alanı ise işi

aksatma, bilinçli yanlış yapma, sabotaj veya ayrılma gibi doğrudan karşıt tutumları içerir. Bu ölçek çalışanların değişime karşı hangi düzeyde ve nasıl bir tepki verdiğini analiz etmekte etkili bir araçtır (Koçel, 2014).

Değişime karşı direnç, her zaman açık şekilde ortaya çıkmaz; çoğu zaman dolaylı belirtilerle kendini gösterir. Çalışanlar iş yavaşlatma, devamsızlık, motivasyon kaybı gibi davranışlarla direnç gösterebilir. Bu tür tepkileri fark etmek ve yönetmek, açık dirence göre daha zordur. Ayrıca, geçmiş deneyimlerden kaynaklanan belirsizlikler ve önceki değişimlerin olumsuz etkileri, yeni değişimlere karşı direnç oluşturabilir. Bu nedenle, yöneticilerin bu tepkileri doğru şekilde analiz edip süreci dikkatle yönetmeleri gerekir (Robbins ve Judge, 2013).

Değişim çoğu zaman tehdit olarak algılanır. Çalışanlara yapılan bilgilendirmeler yeterli olsa bile değişimi olumsuz duygularla karşılayabilirler. Bu durum, hastalık izinlerinin artması ya da işten ayrılmalar gibi davranışlarla kendini gösterebilir. Eğer tartışma ve uzlaşma ortamı yoksa, bu direnç daha da güçlenebilir. Ancak bu direnç her zaman olumsuz değildir; bazen sessizlikle ifade edilen tepkiler, değişim sürecine dair eksiklerin fark edilmesine yardımcı olabilir. (Robbins ve Judge, 2013). Öngörülemeyen sorunların fark edilmesini sağlayarak önlem alınmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle düşük düzeydeki direnç, süreci yönetenler tarafından değişimin başarısı için avantaja dönüştürülebilir (Tunçer, 2013c).

Örgüt üyelerinin, alıştıkları düzenin bozulması, görev ve sorumlulukların yeniden tanımlanması kaygı yaratır. Büyük çaplı değişiklikler, iş güvencesi konusunda endişelere ve iş yükünün artacağı korkusuna yol açabilir. Bunun yanında, geçmişe duyulan bağlılık, duygusal hassasiyet gibi bireysel faktörler de değişime direnç göstermeye neden olabilir. Tüm bu unsurlar, çalışanların değişim süreçlerine uyum sağlamasını zorlaştıran temel etkenler arasında yer alır (Kerman ve Öztop, 2014).

Her örgüt, kendi özgün yapısı ve sorunları nedeniyle değişim sürecinde farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyar. Bu nedenle en iyi değişim stratejisi değil, mevcut örgütsel koşullara uygun olan strateji tercih edilmelidir. Değişimi yönetmek için çeşitli yöntemler bulunsa da, bunların hiçbirisi evrensel olarak en iyi kabul edilmez; her birinin etkisi, içinde bulunulan duruma göre değişir. Örneğin, örgütün tamamen yeniden yapılandırılması gerekiyorsa köklü ve hızlı dönüşüm sağlayan değişim tercih edilebilir. Ancak bu yöntem, belirsizliğin ve direncin yoğun yaşandığı bir sürece neden olabilir. Öte yandan bazı durumlarda daha küçük ve aşamalı değişiklikler yeterli olabilir, bu da uygulanacak yöntemin farklı olmasını gerektirir (Tunçer, 2013c).

2.16. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri

İnsanların değişime direnme nedenleri dört farklı neden altında incelenebilir (Koçel, 2014; Robbins ve Judge, 2013; Şahin, Çelik ve Akgemci, 2014). Bunlardan biri, bireyin mevcut görev tanımı ile değişim sonrası üstleneceği görevler arasındaki farktan doğan iş temelli nedenlerdir. Kişisel nedenler, bireyin değişime karşı olumsuz tutum geliştirmesi ya da psikolojik olarak kendini hazır hissetmemesiyle ilgilidir. Sosyal nedenler ise bireyler arasındaki ilişkiler ve grup dinamiklerinden etkilenir. Son olarak, örgütün yapısal özelliklerinden doğan engeller de örgütsel nedenler kapsamında değerlendirilir (Şahin, Çelik ve Akgemci, 2014). Bu faktörleri kesin sınırlarla birbirinden ayırmak çoğu zaman mümkün değildir. Örneğin ekonomik bir etken, aynı anda sosyal, psikolojik ve mantıksal unsurlarla bağlantılı olabilir. Benzer şekilde değişime dirence yol açan bir sebep, genellikle bu farklı faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar ve birbirini etkileyen çok yönlü bir yapı oluşturur (Tunçer, 2013c).

2.16.1. İş ile ilgili Nedenler

Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak sahip oldukları düşünceler, zaman zaman değişime karşı direnç göstermelerine, değişimi istememelerine ve olumsuz tutum sergilemelerine yol açmaktadır. İş ile ilgili değişime direncin kaynakları şu şekilde gibi sıralanabilir: teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş-ücret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkansız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu, maliyet yüksekliği (Koçel, 2014).

2.16.2. Kişisel Nedenler

Bireysel direnç kaynakları, insanların değişime karşı gösterdiği tepkilerin temelinde yer alır. Alışkanlıklar, bireylerin yaşamlarını belirli bir düzende sürdürmelerini sağlarken, bu düzenin bozulması direnç yaratır. Güvenlik ihtiyacı yüksek olan kişiler, değişimi tehdit olarak algılayarak daha fazla tepki gösterir. Özellikle ücretin verimliliğe bağlı olduğu işlerde çalışanlar, yeni görev standartlarına uyum sağlayamama endişesinin ekonomik tedirginliğe yol açtığını düşünmektedir. Bunun yanında, değişimin beraberinde getirdiği belirsizlik ve bilinmeyen durumlar bireylerde korku oluşturur. Kısacası, insanlar genellikle kendi düşünce yapılarına uygun bilgileri dikkate alır; tehdit olarak gördükleri bilgileri ise görmezden gelme eğilimindedir. Tüm bu faktörler bireysel düzeyde değişime karşı direnç oluşturur (Robbins ve Judge, 2013).

2.16.3. Sosyal Nedenler

Değişim, bireylerin veya grupların sosyal değerleriyle çeliştiğinde direnç oluşabilir. Çalışanlar statü, yetki, prestij gibi kazanımlarını kaybetme korkusuyla değişime karşı çıkabilir. Ayrıca, bir grup içinde daha önce kurulmuş olan uyumlu ilişkilerin tehdit altında olduğunu hisseden bireyler de bu değişimi benimsemekte zorlanabilir. Sosyal bağların kopacağı düşüncesi ve bu bağların yeniden kurulmasının zor olacağı inancı, değişime karşı duruşu güçlendirir. Bunun yanında bireyin ait olduğu grubun değişimi olumsuz karşılaması da kişisel direnci arttırabilir. Grup yapısı birey üzerinde baskı kurarak onun belirli kalıplarda düşünmesini ve davranmasını sağlayabilir, bu da değişime uyumu zorlaştırır (Tunçer, 2013c).

Sosyal direncin temelinde genellikle haksızlığa uğrama hissi ve geride kalma korkusu yer alır. Bireyler sosyal çevrelerinde sahip oldukları itibarın, iş motivasyonları ve tutumları üzerinde doğrudan etkili olduğunu düşündükleri için bu tür değişimlere karşı hassasiyet gösterebilirler. Bu nedenle sosyal direnç nedenlerini doğru anlamak, örgütsel değişim süreçlerinde büyük önem taşır (Aydın, 2014).

2.16.4. Örgütsel Nedenler

Her örgüt, birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşur ve bu sistemlerden birinde yapılan değişiklik, diğerlerini de etkiler. Bu nedenle, örgüt içinde yalnızca belirli bir bölümde yapılan bir değişimin diğer alanlara yansımadan kalması oldukça zordur. Örgütler genellikle değişimi sadece bir birimle sınırlamaya çalışsalar da, sistemler arası etkileşim nedeniyle bu değişim diğer alt sistemleri de etkiler. Örneğin, iç yapıda uyum sağlanmadan yalnızca teknolojik bir değişikliğe gidilirse, bu durum çalışanlar tarafından kabul görmeyebilir ve değişim başarısızlıkla sonuçlanabilir. Yani, küçük ölçekli değişiklikler bile daha geniş sistemlerce reddedilebilir (Kesmen, 2014).

2.17. Değişime Direnci Ortadan Kaldırmanın Yolları

Direnci azaltmanın en etkili yollarından biri, gerekli değişiklikleri doğru zamanda ve uygun şekilde hayata geçirmektir. Sırf değişim yapmış olmak adına değişime gitmek doğru bir yaklaşım değildir. Aksine, bu tür plansız uygulamalar, kalıcı dirençlerin oluşmasına yol açabilir. Her ne kadar kültürel farklılıklar bu süreci etkileyebilse de değişimin başarılı olması için zamanlamanın doğru yapılması, uygun ortamın seçilmesi ve etkili liderliğin sağlanması vazgeçilmez unsurlar arasında yer alır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014). Aynı zamanda değişime direnci azaltmak için motivasyon sağlayan bir ortam oluşturulmalı, yeterli kaynak

sağlanmalı ve güvenilir bir değişim yöneticisi olmalıdır. Net ve basit eylem planları hazırlanmalı, çalışanların itibarını artıracak düzenlemeler yapılmalı ve eski ilişkiler yeniden düzenlenmelidir (Güzel, 1996).

Değişime direnci ortadan kaldırmanın çeşitli yolları bulunmaktadır, bazı yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

İletişim ve Eğitim: Değişim yönetimi sürecinde etkili bir iletişim kurulması büyük önem taşır. Çalışanlar ile değişimi yönetenler arasında diyalog kurulması, tarafların fikirlerini paylaşımlarını sağlar ve belirsizliği azaltarak sürece açıklık kazandırır. Ancak yalnızca bilgi vermek yeterli değildir, değişimle ilgili bilgiler açık ve anlaşılır biçimde paylaşılmalı, değişimin zamanı, hedefleri ve izlenecek adımlar net bir şekilde ifade edilmelidir. Bu sayede çalışanlar sürece hazırlanabilir ve değişimi daha kolay benimseyebilir (Tunçer, 2013b).

Değişim Sürecine Katma: Değişim sürecine katılım, direnci azaltmak için etkili bir yöntemdir. Sürece dahil olan çalışanlar, bilgi üretme imkanı bulur; değişimi sahiplenir ve sürece daha çok bağlanır. Ayrıca, değişimin süreci ve sonuçları hakkında bilgilendirme, belirsizlikten kaynaklanan korku ve söylentileri azaltır (Özdemir, 2022).

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon, bir durumu farklı göstererek bireylerin algısını değiştirmeyi amaçlar. Başta direnci azaltabilir, ancak fark edilirse sorun yaratabilir. Kooptasyon ise, karşı çıkan kişileri sürece dahil ederek onları çözümün parçası haline getirmektir. Bu sayede kişiler eleştiren değil, katkı sunan bir rol üstlenir (Koçel, 2014).

Katılım: Değişim sürecine katılan bireylerin direnç göstermesi zordur. Katılımcılar uzmanlıklarıyla sürece katkı sağladığında, hem direnç azalır hem de bağlılık artar. Ancak bu yöntem zaman alıcı olabilir ve zayıf çözümler doğurabilir (Robbins ve Judge, 2013).

Planlama: Değişim rastgele değil, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda planlanmalıdır. İyi bir planlama, çalışanların belirsizlikten kaynaklanan endişe ve korkularını azaltır. Ayrıca değişimle birlikte performans beklentileri net olarak belirlenmelidir. Performans hedeflerinin çok düşük veya çok yüksek tutulması çalışanları olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarla iletişim kurarak onları sürece dahil etmesi değişimin başarısını artırabilir (Özdemir, 2022).

Zorlama ve Güç Kullanma: Yöneticilerin değişime direnci kırmak için başvurdukları son çare yöntemlerdendir. Bu yaklaşımda iş kaybı, terfi engeli veya işten çıkarma gibi tehditler kullanılabilir. Ancak bu tür yöntemler genellikle çalışanlarda olumsuz tepki yaratır, sürece olan bağlılığı zayıflatır ve değişimi sabote etme riskini arttırır. Buna rağmen, acil kriz durumlarında ya da hiyerarşik yapılarda hızlı değişim gerektiğinde tercih edilir (Helvacı, 2011).

Başarılı Örnekleri İnceleme, Paylaşma: Başarılı örneklerin incelenmesi ve paylaşılması, çalışanların değişime karşı direncini azaltabilir. Bu amaçla yapılan geziler, toplantılar ve fuarlar değişime dair olumsuz tutumları hafifletmede etkili olabilir (Koçel, 2014).

Pazarlık: Değişimden etkilenecek kişilerle değişimin amacı, kapsamı, yöntemi ve süresi üzerine görüşmeler yapmayı ifade eder. Bu süreç, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi açısından yararlı sonuçlar doğurabilir. Direnç gösteren personel veya temsilcilerle ortak bir anlayışa ulaşmak için etkin bir pazarlık yönetimi gereklidir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014).

Ödüllendirme: Değişime karşı direnci azaltmak için etkili bir yöntem olabilir. Maaş artışı, ek ödemeler, takdir, sorumluluk artışı gibi ödüllerle çalışanlar değişime teşvik edilebilir. Ancak ödül sistemi adil değilse veya çalışanlarca onaylanmazsa beklenmeyen tepkiler doğurabilir ve değişim sürecini olumsuz etkileyebilir (Özdemir, 2022).

2.18. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Kozan tarafından yapılan karşılaştırmalı bir araştırmada Türk, Ürdünlü ve Amerikalı yöneticilerin çatışma çözüm tarzları ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türk ve Ürdünlü yöneticilerin tercihleri oldukça benzer bulunmuş ve en çok tercih edilen yöntemin problem çözme olduğu belirlenmiştir. Amerikalı yöneticilerle kıyaslandığında ise belirgin bir fark saptanmamıştır. Ancak; Türk ve Ürdünlü yöneticilerin ast, üst ve akranlarına karşı farklı yaklaşımlar benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Türk yöneticiler astlarına karşı baskıcı, üstlerine karşı uyumlu, akranlarına karşı ise ya baskıcı ya da kaçınmacı tavır sergilemektedir (akt. Uysal, 2004).

Sütlü (2007)'nin örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar ve bu çatışmaların örgütler üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; örgütsel çatışma belirli bir seviyeye kadar işgörenin motivasyonunu ve iş doyumunu artırıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak çatışma uygun şekilde yönetilmediğinde stres kaynağına dönüşmekte ve bu durum çalışanların motivasyonunu düşürerek işe ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da iş doyumunun azalmasına yol açmaktadır. Araştırmada, çatışmanın doğru bir şekilde anlaşılıp etkin biçimde yönetilmesi halinde hem birey hem de örgüt açısından faydalı sonuçlar doğurabileceği vurgulanmıştır.

Uysal (2004), örgütsel çatışma yönetimine yönelik Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalar

arttıkça bu durumlarda problem çözme yolunu tercih etme oranı azalmakta, bunun yerine kaçınma ve zorlama gibi yöntemlere daha sık başvurulmaktadır. Demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalarda, hizmet süresi ve yaş arttıkça çatışmaların daha yoğun yaşandığı; memur, şef yardımcısı ve şeflerin yönetimden kaynaklanan çatışmaları daha sık yaşadığı, buna karşın müdürlerin en az çatışma yaşayan grup olduğu gözlemlenmiştir. Müdür ve müdür yardımcıları problem çözme eğilimindeyken; uzman yardımcılarını uzlaşmayı, memur ve şef yardımcılarını ise daha çok kaçınmayı tercih etmektedir. Ancak medeni durum ve çalışılan birimlere göre çatışma nedenleri ve yönetim tarzlarında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Beck ve Betz (1975)'in yürütmüş olduğu çalışmada; çatışma, okul büyüklüğü, öğretimde uzmanlaşma ve otoritenin merkezileşmesi gibi örgütsel koşullar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu değişkenler ile örgütsel çatışmanın tabaka içi ve tabakalar arası olmak üzere iki türü arasındaki ilişkiler, otuz sekiz ilkokul ve on beş ortaokuldan elde edilen verilerle incelenmiştir. Araştırmada geliştirilen teorik model, ilkokul ve ortaokullar için ayrı ayrı test edilmiştir. Bulgulara göre, ilkokullarda tabaka içi çatışmanın temel belirleyicisi otoritenin merkezileşmesi iken, ortaokullarda bu tür çatışmanın daha çok okul büyüklüğü ile ilişkili olduğu görülmektedir. Tabakalar arası çatışmanın ilkokullarda tüm örgütsel değişkenlerle bağlantılı olduğu, özellikle okul büyüklüğünün öne çıktığı belirlenmiştir. Ortaokullarda ise tabakalar arası çatışmanın okul büyüklüğü ve otoritenin merkezileşmesiyle arttığı, öğretimde uzmanlaşmanın artmasıyla azaldığı saptanmıştır.

Gümüşeli (1994) tarafından İzmir ilindeki ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları nasıl yönettiklerini ve bu çatışma yönetimi stillerinin demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirleme amacıyla yapılan çalışmada Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel Çatışma Anketi” B Formu Türkçeye uyarlanarak 87 müdür 249 öğretmene uygulanmıştır. Sonuçlara göre, müdürler ve öğretmenler en çok bütünleştirme ve uzlaşma stilini kullanırken en az hükmetme stilini tercih etmektedir. Ayrıca okul türü, çevre, müdürün mezun olduğu okul, cinsiyet, yaş, mesleki kıdemi gibi demografik değişkenlerin müdürlerin çatışma yönetimi stilini etkilediği görülmüştür.

Jehn ve Mannix (2001)'in yapmış olduğu “Çatışmanın Dinamik Doğası: Grup İçi Çatışma ve Grup Performansı Üzerine Boylamsal Bir Çalışma” isimli makalede boylamsal araştırmanın bulgularına göre, daha yüksek performans sergileyen ekipler belirli bir çatışma durumuyla ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre; bu ekiplerde süreç çatışması düşük düzeyde seyretmekte ancak zaman içinde hafif bir artış göstermektedir. İlişki çatışması

genel olarak düşük kalmakta, yalnızca proje teslim tarihlerine yaklaşırken bir miktar yükselmektedir. Görev çatışması ise grup etkileşiminin orta aşamalarında orta düzeyde yoğunlaşmaktadır. Bu ideal çatışma yapısına sahip takımın üyeleri, baştan benzer değerleri paylaştıklarını, birbirlerine yüksek güven ve saygı duyduklarını ve özellikle etkileşimin orta evrelerinde çatışmaların açıkça ele alınmasını destekleyen bir iletişim normuna sahip olduklarını ifade etmektedir.

Akkirman (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri” başlıklı çalışmasında günlük yaşamda sıkça karşılaşılan çatışmanın genellikle olumsuz duygular ve sonuçlarla ilişkilendiğini dile getirmiştir. Bu olumsuz algının temelinde, geçmişte yaşanan kötü deneyimlerin yer aldığı ancak çatışmalar doğru yönetildiğinde örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı etkiler yarattığını ifade etmiştir. Bu çalışmada, yapıcı çatışmanın örgütler için bir güç ve yaratıcılık kaynağı olduğu, bu nedenle de etkili çatışma yönetiminin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Jubran (2017) tarafından Ürdün’de gerçekleştirilen bir araştırmada, öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeyleri ile bu çatışmalarla başa çıkmada kullandıkları stratejiler incelenmiştir. Betimsel tarama modeliyle yürütülen çalışmada, 2013–2014 eğitim öğretim yılında Irbid kentinde görev yapan 123 öğretmenden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bulgular, okullarda örgütsel çatışma düzeyinin orta düzeyde olduğunu ve çatışmalarla başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin işbirliği olduğunu; bunu sırasıyla uzlaşma, nezaket ve kaçınma stratejilerinin izlediğini göstermiştir. Araştırmada, cinsiyet, mesleki deneyim ve öğretmen niteliklerine göre örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi stratejileri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, bazı çatışma türleri ile uzlaşma ve işbirliği stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Bayar (2015)’ın örgüt bağlamında okullarda meydana gelen çatışmaların nedenleri ile bu çatışmalara yönelik çözüm yollarını okul müdürlerinin bakış açısından derinlemesine analiz etmeyi amaçladığı araştırmasında; çalışmaya katılan okul müdürleri, çatışmanın ortaya çıkış nedenlerini; örgütün büyüklüğü, iletişimde yaşanan aksaklıklar, kaynakların yetersizliği, ortak değer ve görüşlerin bulunmaması, yönetim anlayışındaki farklılıklar, personel arasındaki bireysel özellikler ile statü ve rol ayrışmaları şeklinde sıralamıştır. Araştırmacı ayrıca, müdürlerin okuldaki çatışmaları çözmek için sık başvurdukları yöntemleri kullanım yoğunluğuna göre kaçınma, taviz verme, uzlaşma, zorlama ve pazarlık etme şeklinde belirlemiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmacı; okul müdürlerine yönelik çatışma yönetimi konusunda hizmet içi eğitimler düzenlenmesini, çatışmanın örgütsel yaşamın doğal bir unsuru olduğuna ilişkin farkındalığın artırılmasını, çatışmayla baş etmede

sabırlı olunmasını, çatışma kaynaklarının belirlenmesini ve uygun çözüm yöntemlerinin koşullara göre seçilmesini önermektedir.

Öztop (2014), çalışanların kurumlarına kendini ait hissetme ihtiyacının karşılanması ve kurumun kendi gelişimini sürdürebilmesi için gerekli olan örgütsel değişim ilerleyişinin, kurum çalışanlarının kurumlarındaki değişime yönelik algısını belirleyebilmek amacıyla “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Üzerindeki Algısı” isimli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Farklı kurumlarda çalışan 479 kişiye yapılan uygulama sonucunda kurumsal aidiyet bilincinin yüksek olduğu kurumlarda değişime yönelik algıların da olumlu yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal aidiyetin yüksek olması örgütsel değişimde istenen düzeye gelinmesinin önündeki en büyük ve önemli etkenlerden biri olduğu, bu durumun önemsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Allen, Smith ve Da Silva (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin sürekli değiştiği ve giderek daha rekabetçi bir yapıya büründüğü vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, değişimi destekleyen ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgütsel iklimin sürdürülebilmesinin, örgüt liderleri açısından temel bir hedef olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu araştırmada, liderlik tarzları (dönüşümsel, işlemsel ve serbest bırakıcı) ile örgüt üyelerinin örgütsel değişime hazırlık ve örgütsel yaratıcılık için psikolojik iklim algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulguları, dönüşümsel liderlik tarzının hem örgütsel değişime hazırlık hem de örgütsel yaratıcılık için psikolojik iklim ile doğrudan ve pozitif yönde ilişkili olduğunu; serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzının ise bu değişkenlerle negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Çakır (2009) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişiklikleri belirli değişkenlere göre nasıl algıladıklarını belirleyerek değişime direnci önleyecek çözüm yolları bulmak amacıyla yapmış olduğu araştırmada, örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları ve değişime direnç gösterme eğilimlerinin düşük olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre anlamlı fark bulunmazken kadın öğretmenlerin direnç ve kayıtsızlık boyutlarını daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlere kıyasla değişimi daha olumlu algıladıkları ve direnç gösterme eğilimlerinin daha az olduğu belirlenmiştir.

Van De Ven ve Poole (1995) tarafından yürütülen bu çalışmada örgütlerde gerçekleşen değişim süreçlerini anlamada temel bir çerçeve sunan dört ana teori ele alınmıştır. Bu teoriler: yaşam döngüsü, teleoloji, diyalektik ve evrim. Bu teorilerin her biri, farklı kavramsal dinamiklere dayanan ve örgütlerin çeşitli seviyelerinde ortaya çıkan değişim biçimlerini açıklamaktadır. Makalede, söz konusu teorilerin hangi durumlarda geçerli

olabileceği tartışılmakta; ayrıca bu teoriler arasındaki etkileşimlerin, örgütsel yaşamda daha fazla çeşitlilik gösteren ve daha karmaşık yapılar içeren değişim modellerinin oluşmasına nasıl katkı sağladığı açıklanmaktadır.

Albrecht ve arkadaşları (2022) tarafından yürütülen nicel çalışmada, çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumlarının değişimin başarısında belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Araştırmada değişim katılımı, çalışanların devam eden örgütsel değişim süreçlerine karşı duydukları istek ve bu süreçlere aktif katılım düzeyi olarak ele alınmıştır. Çalışmada, değişimle ilişkili örgütsel kaynakların (üst yönetim desteği ve değişim ortamı gibi) değişim katılımını, değişimle ilişkili iş kaynakları aracılığıyla nasıl etkilediğini açıklayan bir model test edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) ve Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) kullanılarak iki bağımsız örneklem (225 Avustralyalı çalışan ve Prolific örnekleminden 201 çalışan) üzerinde gerçekleştirilen analizler sonucunda, değişimle ilişkili örgütsel kaynakların değişimle ilişkili iş kaynaklarıyla pozitif ilişkili olduğu, iş kaynaklarının ise değişim katılımını pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir. Buna karşılık, örgütsel kaynakların değişim katılımı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı; bu ilişkide iş kaynaklarının tam aracılık rolü üstlendiği ortaya konmuştur.

Aydın (2014)'ın ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri bireysel dirence yönelik algılarını incelemek ve bu algıların bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yürütmüş olduğu tez çalışmasının sonucunda; öğretmenlerin örgütsel değişime karşı bireysel direnç düzeylerinin genel olarak düşük olduğu görülmüştür. Yaş, okul türü, öğrenim düzeyi, kıdem ve projelerde görev alma gibi değişkenlere göre anlamlı bir fark bulunmazken cinsiyete, branşa, okul büyüklüğüne, projeye katılım durumuna göre bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişime bireysel dirençlerinin genel olarak düşük olduğu belirlenmiştir.

Uslu (2006) yapmış olduğu çalışmada hastanelerde çalışan bilgi işlem personelinin örgütsel değişimi nasıl algıladığını incelemiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların genellikle değişime direnç göstermediği, bilgilendirmenin çoğunlukla amirlerce yapıldığı ve bilgilendirme yöntemleri arasında toplantıların ön planda olduğu belirlenmiştir. Direnç kaynağı olarak alışkanlıklar ve bilgi eksikliği öne çıkmaktadır. Değişim sürecine çalışanların aktif katılımının başarıyı artıracığı sonucuna varılmıştır.

Şahin (2019)'ın yürüttüğü tez çalışmasında, bilgi toplumuna geçiş sürecinde öğretim elemanlarının sürekli değişim ve gelişim içinde olmalarının gerekliliği vurgulanmış; örgütsel değişim ile stres yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Balıkesir Üniversitesi Çağış

Yerleşkesinde görev yapan öğretim görevlileri üzerinde yürütülen nicel çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmış ve üç farklı ölçek kullanılmıştır. SPSS programı ile yapılan analizler sonucunda, örgütsel değişim ile stres yönetimi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, örgütsel değişim süreçlerinin öğretim elemanlarının stres algıları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini belirlemek ve öneriler sunmak amacıyla Tekin (2012) tarafından yürütülen çalışmanın sonucunda; öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri genel olarak olumlu bulunmuştur. Öğretmenler, değişimin açık şekilde ifade edilmesi, anlaşılır ve amaca uygun olması gerektiğine yüksek düzeyde katılmaktadır. En düşük katılım ise “örgütsel değişim çalışanların mutluluğu için yapılmamalı” maddesine olmuştur. Anketteki bazı boyutlarda cinsiyet, kıdem, memnuniyet ve okul çevresi gibi değişkenler anlamlı fark göstermezken bazı boyutlarda mezun olunan okul türünün ve mesleki kıdemin farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasında, öncelikle literatür taraması sonucunda oluşturulan teorik alt yapıya ve bu teorik alt yapı çerçevesinde yapılan araştırmaya ait bulgulara yer verilmiştir. Literatür taraması; tez konusuyla ilgili makale, tez, doktora, internet kaynakları ve kitaplar üzerinde gerçekleştirilen ayrıntılı incelemeler sonucunda oluşturulmuştur. Tez konusuyla ilgili hazırlanan araştırma bölümü için ise ölçek uygulaması kullanılmıştır.

Bu tez çalışmasında nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nicel araştırma modeli olarak ise iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin belirlendiği korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır. Korelasyonel araştırmalar nicel özellik barındıran iki veya daha fazla sayıda değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılır (Gezer ve İlhan, 2021).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Amasya ili merkezinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim, ortaokul ve lise kademelerindeki resmi okullar oluşturmaktadır. Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan verilere göre Amasya ili merkezinde 2024-2025 eğitim-öğretim yılı içerisinde görev yapan 2304 öğretmen bulunmaktadır. Ancak araştırmanın ulaşılabilir evrenini, araştırma izni alınan toplam 1213 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2023) tarafından önerilen hesaplama formülü esas alınmıştır.

Örneklem Büyüklüğü Formülü: $n = n_0 / [1 + (384,16 - 1)/N]$

$$= 384,16 / [1 + (384,16 - 1)/1213]$$

$n = 292$ Kişi olarak bulunmuştur.

$$n_0 = 384,16$$

$N =$ Araştırma Evreni

$n =$ Araştırma Örnekleme

$p = 0.05$ olarak alınmıştır.

Bu hesaplama göre örneklem büyüklüğünün en az 292 olması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmada cevaplanması hedeflenen öğretmen sayısı en az 350 olarak planlanmıştır. Bu kapsamda dağıtılan ölçeklerden 320'si geri toplanmıştır. Ancak geri dönen ölçeklerin bir kısmında bazı maddelerin boş bırakılması nedeniyle bu ölçekler geçersiz sayılmış ve analizler 300 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Demografik Değişkenler	N – (%)
Cinsiyet	
Kadın	111 (%37)
Erkek	189 (%63)
Yaş	
21-30 Yaş	23 (%7,7)
31-40 Yaş	100 (%33,3)
41-50 Yaş	102 (%34)
51 Yaş ve üzeri	75 (%25)
Öğrenim	
Lisans	234 (%78)
Yüksek Lisans	57 (%19)
Doktora	3 (%1)
Diğer	6 (%2)
Branş	
Sınıf Öğretmenliği	103 (%34,3)
Sosyal Alan Branşları	126 (%42)
Sayısal Alan Branşları	46 (%15,3)
Meslek Alanları Branşları	25 (%8,3)
Kıdem	
5 Yıl ve altı	21 (%7)
6-10 Yıl	40 (%13,3)
11-15 Yıl	46 (%15,3)
16-20 Yıl	53 (%17,7)
21 Yıl ve üzeri	140 (%46,7)
Süre	
1-10 yıl	190 (%63,3)
11-20 yıl	92 (%30,7)
21-30 yıl	16 (%5,3)
31 yıl ve üzeri	2 (%0,6)
Okul Türü	
İlkokul	81 (%27)
İmam hatip ortaokulu	41 (%13,7)
Ortaokul	64 (%21,3)
Meslek lisesi	54 (%18)
Anadolu lisesi	26 (%8,7)
Fen lisesi	34 (%11,3)
Toplam	300 (%100)

Araştırmanın örnekleme belirlenirken basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evreni oluşturan tüm birimlerin örnekleme dâhil edilme olasılığının eşit olduğu örnekleme yaklaşımı basit seçkisiz örnekleme olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde, örnekleme seçilecek her bir birimin seçilme şansı aynıdır; başka bir ifadeyle, evrenden oluşturulabilecek tüm örneklem kombinasyonları eşit olasılıkla seçilebilir niteliktedir (Büyüköztürk vd., 2023). Her okuldan çalışmaya katılmak isteyen öğretmenler örnekleme dahil edilmiştir. Ölçekler gönüllülük esası ile rastgele uygulanmıştır.

Katılımcıların 111'i (%37) kadın 189'u (%63) erkektir. Katılımcıların 23'ü (%7,7) 21-30 yaş aralığında, 100'ü (%33,3) 31-40 yaş aralığında, 102'si (%34,0) 41-50 yaş aralığında, 75'i (%25) 51 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların 234'ü (%78) lisans, 57'si yüksek lisans, 3'ü (%1) doktora mezunudur. 6 (%2) kişi ise diğer alanı işaretlemiştir. Katılımcıların 103'ü (34,3) sınıf öğretmenleri, 126'sı (%42) sosyal alandaki branş öğretmenleri, 46'sı (%15,3) sayısal alandaki branş öğretmenleri, 25'i (%8,3) meslek alanındaki öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların hizmet süresinin 5 yıl ve altı 21 (%7) kişi, 6-10 yıl arası 40 (%13,3) kişi, 11-15 yıl arası 46 (%15,3) kişi, 16-20 yıl arası 53 (17,7) kişi, 21 yıl ve üzeri 140 (46,7) kişi olduğu görülmüştür. Katılımcıların bulundukları okuldaki hizmet süreleri 1-10 yıl arası 190 (%63,3) kişi, 11-20 yıl arası 92 (%30,7) kişi, 21-30 yıl arası 16 (%5,3) kişi ve 31 yıl ve üzeri sürede 2 (%0,6) kişi yer almaktadır. Katılımcıların 81'i (%27) ilkokulda, 41'i (13,7) imam hatip ortaokulunda, 64'ü (%24,3) ortaokulda, 54'ü (%18) meslek lisesinde, 26'sı (%11,3) Anadolu lisesinde, 34'ü (%11,3) fen lisesinde görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aşamasında ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınarak “Örgütsel Çatışma Envanteri-II” ve “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek izinlerinin alınmasının ardından, Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu Başkanlığına sunulmak üzere gerekli belgeler hazırlanmış ve etik izin alınmıştır. Bir sonraki adımda ise Amasya Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak 19.03.2025 tarihli ve MEB.TT.2025.020937.01 numaralı anket ve araştırma izni tamamlanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla gerekli izinlerin alınmasının ardından, ölçek uygulaması 2025 yılı Mart-Haziran ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçekler, örnekleme ulaşabilmek için okullara gidilerek istekli öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Katılımcılara anket uygulaması öncesinde çalışmanın amacı

hakkında bilgi verilmiş ve verilerin bilimsel çalışmalar dışında kullanılmayacağına dair ön bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenlere katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu ve gizlilik kurallarına uyulacağı söylenmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın ilk bölümünde, araştırmanın amacını belirten ve uygulanırken dikkat edilmesi gereken durumlar hakkında bilgi verilmiştir. Ardından kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, branşları, meslekteki kıdemleri, çalıştıkları okuldaki görev süreleri ve okul türleriyle ilgili bilgileri tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Araştırmada ikinci kısmında kullanılan envanter Rahim tarafından geliştirilen Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Çatışma Envanteri-II olacaktır. Envanter 5’li likert tipi dereceleme sistemine göre geliştirilmiş ve 28 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, boyutlara göre 1, 5, 12, 22, 23, 28 tümleştirme; 2, 11, 13, 19, 24 ödün verme; 8, 9, 18, 21, 25 hükmetme; 3, 6, 16, 17, 26, 27 kaçınma; 4, 7, 10, 14, 15, 20 uzlaşma stiline yönelik davranışları tanımlayacak şekilde düzenlenmiştir. Veri toplama aracında yer alan ifadeler için “Her zaman” 5, “çoğunlukla” 4, “ara sıra” 3, “az” 2 ve “çok az” 1 olarak puanlanmaktadır.

Araştırmanın son kısmında ise öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları ölçmek için Kurşunoğlu (2006) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek 59 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik maddeler bulunmaktadır. Öğretmenlerden her maddenin karşısında bulunan “Tamamen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenecektir. Veri toplama aracı kendi içerisinde 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlar, örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin tutumlar, örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutumlar, örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumlar, örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlar olmak üzere sıralanmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları aşağıda verilmiştir:

1. Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlar: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
2. Örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin tutumlar: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,

17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

3. Örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutumlar: 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36

4. Örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumlar: 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44

5. Örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlar: 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

3.5. Veri Analizi

Ölçekler aracılığı ile toplanan veriler Excel formatı kullanılarak bilgisayar üzerine aktarımı sağlanmış ve SPSS paket programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Analizlere geçmeden önce, hangi istatistiksel testlerin uygulanacağına karar verebilmek adına veri setinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleriyle değerlendirilmiştir fakat bu testlerin örneklem büyüklüğü sebebiyle küçük sapmaları bile anlamlı gösterme eğiliminden ötürü p değeri 0.05'ten küçük bulunmuştur. Bu kapsamda, verilerin genel dağılımı ile bağımsız değişkenlere göre çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ± 2 aralığında kalması durumunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin uygulanabileceği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2016). Bu çerçevede ölçeklerin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sonuçları Tablo 4'te ve çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 5'te yer almaktadır. Araştırmada aynı zamanda test tekniklerinden t testi, ANOVA testi, Welch testi, Tamhane T2 çoklu karşılaştırma testi, Games-Howell testi ve Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ise pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında istatistiki ve mantıksal yorumlar yapılmıştır. Ölçme araçlarının normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla kullanılan test sonuçları tablo 4 ve tablo 5'te yer almaktadır.

3.5.1. Normallik Testi Sonuçları

Araştırmada normalliğin test edilebilmesi için kolmogorov-smirnov ve shapiro-wilk testleri yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları incelendiğinde değişkenlere ait anlamlılık değerlerinin 0.05'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu sonuç normal dağılım varsayımının reddedildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Normallik Testi Sonuçlar

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik Değeri	Serbestlik Derecesi	P	İstatistik Değeri	Serbestlik Derecesi	P
Örgütsel Çatışma	.053	300	.042	.983	300	.001
Örgütsel Değişim	.154	300	.000	.868	300	.000

Sosyal bilimlerde ve anket çalışmalarında örneklem büyüklüğünün artmasıyla (n=300) Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin normal dağılımdan küçük sapmaları bile anlamlı ($p < 0.05$) olarak işaretleme eğiliminde olduğu literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle literatürde $n \geq 30$ olan çalışmalarda normallik varsayımı için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının incelenmesi uygun görülmüştür.

Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken		İstatistik Değeri	Standart Hata
Örgütsel Çatışma	Ortalama	3.48	.02
	Çarpıklık	.25	.14
	Basıklık	1.43	.28
Örgütsel Değişim	Ortalama	4.63	.02
	Çarpıklık	-1.29	.14
	Basıklık	1.79	.28

Verilere ilişkin normallik analizinde birinci ölçeğin çarpıklık (Skewness=0.25) ve basıklık (Kurtosis=1.43) değerleri ± 2 sınırları içinde kalmaktadır. Bu durum, verilerin normal dağıldığını ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. İkinci ölçekte ise çarpıklık değeri -1.9 ve basıklık değeri -1.75 olarak bulunmuştur. Bu değerler özellikle basıklık değeri açısından ± 1.5 sınırının biraz dışındadır. Ancak literatürde ± 2 aralığı da bazı durumlarda kabul edilebilir sayıldığından bu ölçeğin de normal dağılıma yakın olduğu ve parametrik testlerin uygulanacağı söylenebilir (George ve Mallery, 2016).

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Çatışma Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algılarının düzeyi nedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Beş boyuttan oluşan ölçeğe elde edilen puanların yüksekliği, öğretmenlerin çatışmaya yönelik algılarının ne düzeyde olduklarını yansıtmaktadır. Bu kapsamda, öğretmenlerin çatışmaya yönelik algı düzeylerine dair tanımlayıcı istatistikler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin Çatışmaya Yönelik Algı Düzeylerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Çatışma Algısı	$\bar{X}$
Çok Düşük	1.00-1.80
Düşük	1.81-2.60
Orta	2.61-3.40
Yüksek	3.41-4.20
Çok Yüksek	4.21-5.00

Tablo 6 incelendiğinde; öğretmenlerin çatışmaya yönelik algı düzeylerine “1.00- 1.80 Çok Düşük”, “1.81-2.60 Düşük”, “2.61-3.40 Orta”, “3.41-4.20 Yüksek” ve “4.21-5.00 Çok Yüksek” değerlerinin kullanıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algı düzeylerine ait betimsel istatistikler Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algı Düzeyleri

	n	$\bar{X}$	Ss	Değerlendirme
Örgütsel Çatışma Algısı	300	3.48	.39	Yüksek

Araştırmada okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan ölçekten elde edilen veriler analiz edilmiştir. Tablo 7’ye göre

ölçek geneli örgütsel çatışma ortalaması 3.48 ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Standart sapma ise ortalama değere göre nispeten düşük bir standart sapmadır. Düşük standart sapma katılımcıların algılarının ortalamaya yakın bir küme oluşturduğunu, yani öğretmenlerin büyük çoğunluğunun algı düzeyinin “Yüksek” olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeyleri

Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss	Değerlendirme
Tümleştirme	300	4.20	.48	Yüksek
Ödün Verme	300	3.32	.58	Orta
Hükmetme	300	2.75	.74	Orta
Kaçınma	300	3.02	.74	Orta
Uzlaşma	300	3.97	.51	Yüksek

Araştırma kapsamında örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Veriler doğrultusunda, öğretmenlerin çatışma yönetimi yaklaşımlarında en yüksek ortalama değer “Tümleştirme” olduğu görülmektedir. Bu boyutun ortalama değeri 4.20 olup “yüksek” düzeyde bir algıya işaret etmektedir. Benzer şekilde “Uzlaşma” boyutunun ortalaması 3.97 olarak hesaplanmış ve bu da yine “yüksek” düzeyde olarak değerlendirilmiştir. Diğer yandan “Ödün verme” ($\bar{X}=3.32$), “Kaçınma” ($\bar{X}=3.02$) ve “Hükmetme” ($\bar{X}=2.75$) alt boyutlarının ortalama değerlerinin “orta” düzeyde olduğu görülürken en düşük değerin hükmetme alt boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmaya Yönelik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından Bulguları

Araştırmanın ikinci problemi olan “Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algıları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki branş, meslekteki kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik bulgular sunulmaktadır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları çatışma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, karşılaştırılan grupların birbirinden bağımsız olması ve cinsiyet değişkeninin iki kategoriden (kadın–erkek) oluşması nedeniyle bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Bu kapsamda, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıladıkları çatışma düzeylerine ilişkin grup istatistikleri Tablo 9’da sunulmuştur. Söz konusu tabloda, kadın ve erkek öğretmenlerin aritmetik ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüklerine yer verilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre çatışma düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları ise Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Grup İstatistiği

Ölçek ve Ölçek Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Std. Hata
Tümleştirme	Erkek	189	4.20	.48	.03
	Kadın	111	4.19	.49	.04
Ödün Verme	Erkek	189	3.29	.55	.040
	Kadın	111	3.35	.63	.05
Hükmetme	Erkek	189	2.71	.74	.05
	Kadın	111	2.81	.75	.07
Kaçınma	Erkek	189	3.02	.69	.05
	Kadın	111	3.01	.83	.07
Uzlaşma	Erkek	189	3.97	.50	.03
	Kadın	111	3.97	.54	.05
Örgütsel Çatışma	Erkek	189	3.47	.36	.02
	Kadın	111	3.49	.43	.04

Tablo 10. Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek ve Ölçek Alt Boyutları	t	Sd	p	Ort. fark	Std. Hata	Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tümleştirme	.32	298	.74	.01	.05	-.09	.13
	.32	223.75	.74	.01	.05	-.09	.13
Ödün Verme	-.82	298	.41	-.05	.06	-.19	.08
	-.79	207.84	.42	-.05	.07	-.19	.08
Hükmetme	-1.0	298	.27	-.09	.08	-.27	.07
	-1.0	226.61	.28	-.09	.08	-.27	.07
Kaçınma	.14	298	.88	.01	.08	-.16	.18
	.14	198.16	.88	.01	.09	-.17	.19
Uzlaşma	.06	298	.94	.004	.06	-.11	.12
	.06	214.85	.94	.004	.06	-.12	.12
Örgütsel Çatışma	-.41	298	.67	-.01	.04	-.11	.07
	-.39	200.98	.69	-.01	.04	-.11	.07

Tablo 9 ve Tablo 10'daki verilere göre öğretmenlerin çatışmaya yönelik algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, erkek ve kadın öğretmenler arasında genel anlamda büyük farklar olmadığı görülmektedir. Her iki cinsiyetin “Tümleştirme” ve “Uzlaşma” alt boyutlarına yüksek düzeyde başvurduğu dikkat çekmektedir. Erkek öğretmenlerin tümleştirme alt boyutu ortalaması 4.20, kadınların ise 4.19 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde uzlaşma stratejisinde de erkek öğretmenler ($\bar{X}=3.97$) ve kadın öğretmenler ($\bar{X}=3.97$) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve bu alt boyuta yüksek düzeyde başvurduğu görülmektedir. Ödün verme boyutunda kadın öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=3.35$), erkeklere ($\bar{X}=3.29$) göre biraz daha yüksektir. Hükmetme boyutunda ise kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=2.81$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=2.71$) daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel

ortalamalara bakıldığında kadın öğretmenlerin çatışmaya yönelik algılarına ilişkin toplam ortalama puanı 3.49 erkek öğretmenlerin ise 3.47’dir. Bu bulgular, cinsiyetin çatışmaları algılama düzeyleri açısından belirleyici bir fark yaratmadığını; her iki grubun da benzer yaklaşımları benimsediğini ortaya koymaktadır.

4.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel çatışma algısı düzeyini gösteren tablo 11 aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	.89	4	.22	.94	.43
	Grup içi	69.96	295	.23		
	Toplam	70.85	299			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.72	4	.68	2.02	.09
	Grup içi	99.18	295	.33		
	Toplam	101.91	299			
Hükmetme	Gruplar arası	4.56	4	1.14	2.07	.08
	Grup içi	162.06	295	.54		
	Toplam	166.62	299			
Kaçınma	Gruplar arası	.67	4	.16	.29	.87
	Grup içi	166.10	295	.56		
	Toplam	166.78	299			
Uzlaşma	Gruplar arası	.13	4	.03	.12	.97
	Grup içi	80.52	295	.27		
	Toplam	80.65	299			
Örgütsel Çatışma	Gruplar arası	.61	4	.15	.99	.41
	Grup içi	46.06	295	.15		
	Toplam	46.68	299			

Katılımcıların örgütsel çatışma ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 11’de yer alan ANOVA analizi sonucunda örgütsel

çatışma ölçeği tüm alt boyutlarında gruplar arasındaki ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tümlleştirme alt boyutu için elde edilen F değeri 0.94 olup anlamlılık değeri $p=0.43$ ($p>0.05$) olarak bulunmuştur. Buna göre yaş grupları arasında tümlleştirme alt boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Hükmetme alt boyutu için F değeri 2.07 ve anlamlılık değeri $p=0.08$ ($p>0.05$)'tir. Bu sonuç hükmetme alt boyutundaki görüşlerinin de farklılaşmadığını göstermektedir. Benzer şekilde ödün verme ($p=0.09$), kaçınma ($p=0.87$), uzlaşma ($p=0.41$) alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin örgütsel çatışma ölçeğine ait ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarında p değeri 0.05'ten büyük olduğu için standart tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Tablo 12'de ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tümlleştirme	Gruplar arası	.73	3	.24	1.03	.37
	Grup içi	70.12	296	.23		
	Toplam	70.85	299			
Ödün Verme	Gruplar arası	.96	3	.32	.94	.42
	Grup içi	100.94	296	.34		
	Toplam	101.91	299			
Hükmetme	Gruplar arası	1.86	3	.62	1.11	.34
	Grup içi	164.76	296	.55		
	Toplam	166.62	299			
Kaçınma	Gruplar arası	.26	3	.08	.15	.92
	Grup içi	166.51	296	.56		
	Toplam	166.78	299			
Uzlaşma	Gruplar arası	.71	3	.23	.88	.44
	Grup içi	79.93	296	.27		
	Toplam	80.65	299			
Örgütsel Çatışma	Gruplar arası	.35	3	.11	.75	.52
	Grup içi	46.33	296	.15		
	Toplam	46.68	299			

ANOVA testinde anlamlılık düzeyi olarak algılanan $p < 0.05$ kriterine göre, homojen dağılan tüm boyutlara ilişkin p değerleri 0.05'ten büyüktür. Bu bulgular, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel çatışmayı algılama düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Tümleştirme alt boyutunda yapılan homojenlik testi sonucunda p değerinin 0.05'ten küçük olduğu belirlenmiş ve bu nedenle varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür. Varyans homojenliği varsayımının sağlanmaması sebebiyle, bu alt boyutta standart tek yönlü ANOVA testi yerine Welch ANOVA testinin kullanılması uygun görülmüştür. Eğitim düzeyi değişkenine göre tümleştirme alt boyutuna ilişkin Welch ANOVA analiz sonuçları Tablo 13'te sunulmaktadır.

Tablo 13. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Welch ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar		İstatistik Değeri	Sd1	Sd2	p
Tümleştirme	Welch	4.29	3	7.91	.04
Ödün Verme	Welch	1.33	3	7.34	.33
Hükmetme	Welch	3.08	3	7.65	.09
Kaçınma	Welch	.12	3	7.91	.94
Uzlaşma	Welch	1.42	3	7.57	.30
Örgütsel Çatışma	Welch	1.26	3	7.35	.35

Tablo 13'te eğitim düzeyine göre öğretmenlerin örgütsel çatışma boyutlarında anlamlı fark olup olmadığı Welch ANOVA testi ile değerlendirilmiştir. Tümleştirme ortalaması için p değeri 0.04 yani 0.05'ten küçüktür ($Welch=4.29$, $p=0.04 < 0.05$). Bu da eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu sebeple bu farkın kaynağını belirlemek üzere "Tamhane T2 Çoklu Karşılaştırma Testi" uygulanmıştır. Tablo 16'da sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 14. Tümeleştirme Alt Boyutu Tamhane T2 Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Boyutlar	(I) Öğrenim	(J) Öğrenim	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır	Üst Sınır
Tümeleştirme Tamhane	Lisans	Yüksek	.07	.06	.83	-.09	.23
		Lisans					
		Doktora	.38	.10	.23	-.39	1.17
		Diğer	.13	.25	.99	-.93	1.20
	Yüksek	Lisans	-.07	.06	.83	-.23	.09
		Doktora	.31	.10	.28	-.28	.92
		Lisans			1.00	-.98	1.12
		Diğer	.06	.26			
	Doktora	Lisans	-.38	.10	.23	-1.17	.39
		Yüksek	-.31	.10	.28	-.92	.28
		Lisans					
		Diğer	-.25	.27	.95	-1.29	.79
	Diğer	Lisans	-.13	.25	.99	-1.20	.93
		Yüksek	-.06	.26	1.00	-1.12	.98
		Lisans			0		
		Doktora	.25	.27	.95	-.79	1.29

Welch testi genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir (p=0.04) fakat yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın hangi gruplar arasında olduğu istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu farkın genel olarak mevcut olduğunu ancak ikili karşılaştırmalarla hangi gruptan kaynaklandığının netleşmediğini gösterir.

4.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma algı düzeylerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel çatışma algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 15'te sunulmuştur. Söz konusu tabloda yer alan veriler, branş değişkeninin ikiden fazla gruptan oluşması nedeniyle tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin branşları arasında örgütsel çatışma algı düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	.18	3	.06	.25	.85
	Grup içi	70.68	296	.23		
	Toplam	70.85	299			
Ödün Verme	Gruplar arası	.10	3	.03	.10	.95
	Grup içi	101.80	296	.34		
	Toplam	101.91	299			
Hükmetme	Gruplar arası	1.51	3	.50	.90	.44
	Grup içi	165.11	296	.55		
	Toplam	166.62	299			
Kaçınma	Gruplar arası	.87	3	.29	.51	.67
	Grup içi	165.91	296	.56		
	Toplam	166.78	299			
Uzlaşma	Gruplar arası	.17	3	.05	.21	.88
	Grup içi	80.48	296	.27		
	Toplam	80.65	299			
Örgütsel Çatışma	Gruplar arası	.18	3	.06	.39	.75
	Grup içi	46.50	296	.15		
	Toplam	46.68	299			

Tablo 15'teki p değerlerine bakıldığında tüm alt boyutlar için değerler 0.05'ten büyüktür. Bu sonuçlara göre, branş değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$).

4.2.5. Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel çatışma algı düzeylerinin meslekteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre örgütsel çatışma algı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 16'da sunulmuştur. Kıdem değişkeninin ikiden fazla gruptan oluşması nedeniyle, tabloda yer alan veriler tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin kıdem düzeyleri arasında örgütsel çatışma algısı açısından

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	1.29	4	.32	1.37	.24
	Grup içi	69.56	295	.23		
	Toplam	70.85	299			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.59	4	.64	1.92	.10
	Grup içi	99.31	295	.33		
	Toplam	101.91	299			
Hükmetme	Gruplar arası	.38	4	.09	.17	.95
	Grup içi	166.23	295	.56		
	Toplam	166.62	299			
Kaçınma	Gruplar arası	3.05	4	.76	1.37	.24
	Grup içi	163.72	295	.55		
	Toplam	166.78	299			
Uzlaşma	Gruplar arası	.77	4	.19	.71	.58
	Grup içi	79.88	295	.27		
	Toplam	80.65	299			
Örgütsel Çatışma	Gruplar arası	.91	4	.23	1.48	.20
	Grup içi	45.76	295	.15		
	Toplam	46.68	299			

Yapılan analiz sonucunda, incelenen alt boyutların hiçbirinde meslekteki kıdem açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ödün verme ortalaması için $F(4,29)=1.92$ ve $p=.10$ ($p>0.05$) olduğundan kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kaçınma alt boyutunun ortalamalarına ilişkin yapılan analiz sonucuna bakıldığında $F(4,295)=1.37$ ve $p=.24$ ($p>0.05$) olduğu için kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Benzer şekilde tümleştirme ($p=.24$), hükmetme ($p=.95$), uzlaşma ($p=.58$) alt boyutları ile kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgular, öğretmenlerin meslekte geçirdikleri sürenin, örgütsel çatışmayı algılama düzeylerini istatistiksel olarak etkilemediğini göstermektedir.

4.2.6. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel çatışma algısı düzeyini gösteren tablo 17 aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	.31	3	.10	.44	.72
	Grup içi	70.54	296	.23		
	Toplam	70.85	299			
Ödün Verme	Gruplar arası	1.67	3	.55	1.64	.17
	Grup içi	100.23	296	.33		
	Toplam	101.91	299			
Hükmetme	Gruplar arası	1.01	3	.33	.60	.61
	Grup içi	165.61	296	.55		
	Toplam	166.62	299			
Kaçınma	Gruplar arası	.50	3	.16	.30	.82
	Grup içi	166.27	296	.56		
	Toplam	166.78	299			
Uzlaşma	Gruplar arası	.65	3	.21	.81	.48
	Grup içi	79.99	296	.27		
	Toplam	80.65	299			
Örgütsel Çatışma	Gruplar arası	.35	3	.11	.74	.52
	Grup içi	46.33	296	.15		
	Toplam	46.68	299			

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; tümleştirme ($F=0.44$; $p>.05$), ödün verme ($F=1.64$; $p>.05$), hükmetme ($F=0.60$; $p>.05$), kaçınma ($F=0.30$; $p>.05$) ve uzlaşma ($F=0.81$; $p>.05$) boyutları ile genel toplamda ($F=0.74$; $p>.05$) incelenen okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel çatışmayı algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

4.2.7. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre örgütsel çatışma algısı düzeyini gösteren tablo 18 aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	.76	5	.15	.63	.67
	Grup içi	70.09	294	.23		
	Toplam	70.85	299			
Ödün Verme	Gruplar arası	1.23	5	.24	.72	.60
	Grup içi	100.67	294	.34		
	Toplam	101.91	299			
Hükmetme	Gruplar arası	1.40	5	.28	.50	.77
	Grup içi	165.22	294	.56		
	Toplam	166.62	299			
Kaçınma	Gruplar arası	2.82	5	.56	1.01	.41
	Grup içi	163.95	294	.55		
	Toplam	166.78	299			
Uzlaşma	Gruplar arası	.99	5	.19	.73	.59
	Grup içi	79.65	294	.27		
	Toplam	80.65	299			
Örgütsel Çatışma	Gruplar arası	.29	5	.06	.37	.86
	Grup içi	46.38	294	.15		
	Toplam	46.68	299			

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutları olan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve genel örgütsel çatışma algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Elde edilen anlamlılık değerleri sırasıyla tümleştirme için $p=0.63$, ödün verme için $p=0.72$, hükmetme için $p=0.50$, kaçınma için $p=0.41$, uzlaşma için $p=0.73$ ve genel örgütsel çatışma için $p=0.87$ şeklindedir. Bu bulgular,

öğretmenlerin okul türüne göre örgütsel çatışma algılarında anlamlı bir değişiklik olmadığını göstermektedir.

4.3. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Okullarda algılanan örgütsel değişime ilişkin tutumun düzeyi nedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Beş boyuttan oluşan ölçekte elde edilen puanların yüksekliği, öğretmenlerin değişmeye yönelik algılarının ne düzeyde olduklarını yansıtmaktadır. Bu kapsamda, öğretmenlerin değişmeye yönelik algı düzeylerine dair tanımlayıcı istatistiksel değer aralıkları Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Öğretmenlerin Değişmeye Yönelik Algı Düzeylerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Değişme Algısı	$\bar{X}$
Çok Düşük	1.00-1.80
Düşük	1.81-2.60
Orta	2.61-3.40
Yüksek	3.41-4.20
Çok Yüksek	4.21-5.00

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin çatışmaya yönelik algı düzeylerine “1.00- 1.80 Çok Düşük”, “1.81-2.60 Düşük”, “2.61-3.40 Orta”, “3.41-4.20 Yüksek” ve “4.21-5.00 Çok Yüksek” değerlerinin kullanıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algı düzeylerine dair betimsel istatistikler Tablo 20’de verilmektedir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye Yönelik Algı Düzeyleri

	n	$\bar{X}$	Ss	Değerlendirme
Örgütsel Değişme Algısı	300	4.63	.35	Çok Yüksek

Tablo 20 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}$ =4.63). 5’li likert ölçeği üzerinden yapılan değerlendirmede bu ortalama “Çok Yüksek” kategorisinde yer almaktadır. Ayrıca standart sapma değerinin düşük olması (Ss =0.35), katılımcıların örgütsel değişmeye yönelik

algılarının benzerlik gösterdiğine ve bu konudaki görüşlerin tutarlı olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 21. Örgütsel Değişme Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeyleri

Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss	Değerlendirme
Örgütsel Değişim İhtiyacı	300	4.63	.36	Çok Yüksek
Örgütsel Değişmenin Planlanması	300	4.69	.39	Çok Yüksek
Örgütsel Değişimin Uygulanması	300	4.59	.47	Çok Yüksek
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	300	4.63	.43	Çok Yüksek
Örgütsel Değişimin Felsefesi	300	4.58	.43	Çok Yüksek

Tablo 21'e bakıldığında örgütsel değişimin tüm alt boyutlarında öğretmen algılarının çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerinin tüm boyutlarda oldukça düşük olması, öğretmenlerin boyutlar üzerinde birbirine çok yakın görüşlere sahip olduğunu kanıtlamaktadır.

4.4. Okullardaki Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye Yönelik Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından Bulguları

Araştırmanın dördüncü problemi olan “Okuldaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik algıları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki branş, meslekteki kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik bulgular sunulmaktadır.

4.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel değişme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme düzeylerine ilişkin grup istatistikleri Tablo 22’de sunulmuştur. Söz konusu tabloda, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişme toplam puanı ile alt boyutlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüklerine yer verilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Grup İstatistiği

Ölçek ve Ölçek Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Std. Hata
Örgütsel Değişim İhtiyacı	Erkek	189	4.65	.33	.02
	Kadın	111	4.60	.39	.03
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Erkek	189	4.72	.38	.02
	Kadın	111	4.65	.40	.03
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Erkek	189	4.61	.48	.03
	Kadın	111	4.57	.45	.04
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Erkek	189	4.64	.42	.03
	Kadın	111	4.62	.44	.04
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Erkek	189	4.61	.42	.03
	Kadın	111	4.52	.43	.04
Örgütsel Değişme	Erkek	189	4.66	.35	.02
	Kadın	111	4.59	.357	.03

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel değişme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları Tablo 23'te sunulmuştur. Söz konusu tabloda, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişme toplam puanı ile alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler, standart sapmalar ve örneklem büyüklükleri dikkate alınarak yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır. Tablo, cinsiyet grupları arasındaki farkların istatistiksel anlamlılık düzeylerini açık bir biçimde ortaya koymakta ve hangi alt boyutlarda gruplar arasında belirgin farklılıklar bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	t	Sd	p	Ort fark	Std. Hata	Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değişim	1.03	.07	.30	.04	.04	-.04	.13
İhtiyacı	.98		.32	.04	.04	-.04	.13
Örgütsel Değişmenin	1.58	.45	.11	.07	.04	-.01	.16
Planlanması	1.56		.12	.07	.04	-.01	.16
Örgütsel Değişimin	.80	.49	.42	.04	.05	-.06	.15
Uygulanması	.81		.41	.04	.05	-.06	.15
Örgütsel Değişmenin	.53	.78	.59	.02	.05	-.07	.12
Değerlendirilmesi	.52		.59	.02	.05	-.07	.13
Örgütsel Değişimin	1.77	.83	.07	.09	.05	-.009	.19
Felsefesi	1.77		.07	.09	.05	-.01	.19
Örgütsel Değişme	1.51	.78	.13	.06	.04	-.01	.14
	1.51		.13	.06	.04	-.01	.14

Tablo 23'teki analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenler, örgütsel değişimi benzer düzeylerde ve "Çok Yüksek" derecede olumlu algılamaktadır.

4.4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel değişme ölçeğinin alt boyutlarında algıladıkları düzeylerin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, öğretmenlerin yaş gruplarına göre örgütsel değişme ölçeğinin her bir alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler ve varyans analizleri Tablo

24'te sunulmuştur. Tabloda yer alan veriler, yaş gruplarının karşılaştırılması amacıyla **tek** yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak değerlendirilmiş olup, gruplar arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeyleri tabloda belirtilmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Değişme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişim İhtiyacı	Gruplar arası	.78	4	.19	1.50	.19
	Grup içi	38.56	295	.13		
	Toplam	39.35	299			
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Gruplar arası	.97	4	.24	1.54	.18
	Grup içi	46.23	295	.15		
	Toplam	47.20	299			
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Gruplar arası	.58	4	.14	.65	.62
	Grup içi	66.34	295	.22		
	Toplam	66.93	299			
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	.84	4	.21	1.12	.34
	Grup içi	55.27	295	.18		
	Toplam	56.12	299			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Gruplar arası	.70	4	.17	.93	.44
	Grup içi	55.72	295	.18		
	Toplam	56.43	299			
Örgütsel Değişme	Gruplar arası	.55	4	.13	1.09	.36
	Grup içi	37.19	295	.12		
	Toplam	37.74	299			

Tablo 24'teki ANOVA sonuçlarına göre örgütsel değişim ihtiyacı ($p=0.99$), örgütsel değişimin planlanması ($p=0.18$), örgütsel değişimin uygulanması ($p=0.62$), örgütsel değişimin değerlendirilmesi ($p=0.34$), örgütsel değişimin felsefesi ($p=0.44$) alt boyutları ve genel toplam ($p=0.36$) açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Elde edilen p değerlerinin tamamı 0.05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için farklı yaş gruplarının bu alt boyutlara ilişkin görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

4.4.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel değişme ölçeğinin alt boyutlarının sonuçlarını gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablo 25'teki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişim İhtiyacı	Gruplar arası	1.38	3	.46	3.60	.01
	Grup içi	37.96	296	.12		
	Toplam	39.35	299			
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Gruplar arası	.77	3	.25	1.64	.17
	Grup içi	46.42	296	.15		
	Toplam	47.20	299			
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Gruplar arası	.41	3	.13	.62	.60
	Grup içi	66.51	296	.22		
	Toplam	66.93	299			
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	.21	3	.07	.37	.76
	Grup içi	55.90	296	.18		
	Toplam	56.12	299			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Gruplar arası	1.12	3	.37	2.01	.11
	Grup içi	55.30	296	.18		
	Toplam	56.43	299			
Örgütsel Değişme	Gruplar arası	.62	3	.20	1.65	.17
	Grup içi	37.11	296	.12		
	Toplam	37.74	299			

ANOVA analizi sonucunda, örgütsel değişim ihtiyacı boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0.01<0.05$). Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel değişim ihtiyacına ilişkin görüşlerinin gruplara göre farklılaştığını göstermektedir. Ancak gruplardan birinde kişi sayısının çok az olması farkın belirginleştirmesine engel olmaktadır. Bu durum analizdeki gücü düşürmüş ve bazı farklar istatistiksel olarak anlamlı hale gelememiştir. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.4.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel değişme ölçeğinin alt boyutlarının sonuçlarını gösteren tablo aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ve Welch ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Tablo 26’da örgütsel değişimin planlanması, örgütsel değişimin uygulanması, örgütsel değişimin değerlendirilmesi, örgütsel değişimin felsefesi alt boyutlarına ilişkin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Branş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Gruplar arası	.65	3	.21	1.38	.24
	Grup içi	46.55	296	.15		
	Toplam	47.20	299			
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Gruplar arası	.74	3	.24	1.11	.34
	Grup içi	66.18	296	.22		
	Toplam	66.93	299			
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	.62	3	.21	1.11	.34
	Grup içi	55.49	296	.18		
	Toplam	56.12	299			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Gruplar arası	.31	3	.10	.55	.64
	Grup içi	56.11	296	.19		
	Toplam	56.43	299			

Gruplar arasında anlamlı farkların olup olmadığını test eden tek yönlü ANOVA analizine göre, incelenen dört alt boyutta da istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu, örneklem grubundaki öğretmenlerin bu alt boyutlardaki değerlendirmelerinin birbirine büyük ölçüde benzer olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, yaş grupları arasında örgütsel değişme algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bununla birlikte varyansların homojenliğinin test edilmesi sonucunda, özellikle örgütsel değişim ihtiyacı alt boyutunda ve ölçek genelinde p değerlerinin 0.05’ten küçük olduğu belirlenmiş ve bu durum varyansların homojen dağılmadığını ortaya koymuştur.

Varyans homojenliği varsayımının sağlanmaması nedeniyle, bu boyutlarda standart ANOVA testi yerine Welch ANOVA testinin uygulanması uygun görülmüştür.

Tablo 27. Örgütsel Değişme Ölçeği Alt Boyutlarının Branş Değişkenine İlişkin Welch ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar		İstatistik Değeri	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Değişim İhtiyacı	Welch	.80	3	81.58	.49
Örgütsel Değişim	Welch	.91	3	83.92	.43

Welch ANOVA testi sonuçları, gruplar arasında örgütsel değişim ihtiyacı ortalaması ve genel ortalama açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, önceki ANOVA analizlerini destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında ele alınan grupların bu değişkenlerde benzer değerlere sahip olduğu söylenebilir.

4.4.5. Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki kıdem değişkenine göre örgütsel değişme ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 28 ve Tablo 29’da sunulmuştur. Tablo verileri, öğretmenlerin kıdem gruplarına göre örgütsel değişme algılarındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla tek yönlü ANOVA testi ve Games-Howell testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Öncelikle, her bir alt boyut için varyans homojenliği test edilmiştir. Homojen dağılım gösteren alt boyutlar için standart ANOVA testi uygulanırken, varyansların homojen olmadığı alt boyutlar için gruplar arası karşılaştırmalarda Games-Howell testi tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, hem varyans homojenliği sağlanan hem de sağlanmayan durumlarda güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmesini mümkün kılmaktadır.

Söz konusu tabloların detayları incelendiğinde, Tablo 28’de ANOVA testi sonuçları yer almakta olup, kıdem gruplarına göre örgütsel değişme alt boyutlarında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılık düzeyleri sunulmaktadır. Tablo 29 ise, varyansların homojen dağılmadığı alt boyutlarda uygulanan Games-Howell testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 28. Örgütsel Değişme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Gruplar arası	.74	4	.18	1.18	.31
	Grup içi	46.45	295	.15		
	Toplam	47.20	299			
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	.82	4	.20	1.09	.35
	Grup içi	55.29	295	.18		
	Toplam	56.12	299			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Gruplar arası	.97	4	.24	1.29	.27
	Grup içi	55.46	295	.18		
	Toplam	56.43	299			
Örgütsel Değişim	Gruplar arası	.76	4	.19	1.52	.19
	Grup içi	36.97	295	.12		
	Toplam	37.74	299			

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algılarının meslekteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilmiştir. Bulgular, örgütsel değişimin planlanması, örgütsel değişimin değerlendirilmesi, örgütsel değişimin felsefesi boyutlarında ve ayrıca ölçeğin genel örgütsel değişim puanı bazında kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir ($p>0.05$). Bu durum, kıdemden bağımsız olarak öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 29. Örgütsel Değişme Ölçeği Alt Boyutlarının Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Games Howell Testi Sonuçları

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Fark	Std. Hata	P	Güven Aralığı	
						Alt sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değişim İhtiyacı	5 Yıl ve altı	6-10 Yıl	-.05	.08	.97	-.30	.19
		11-15 Yıl	-.03	.07	.99	-.26	.19
		16-20 Yıl	-.05	.08	.97	-.28	.186
		21 Yıl ve üzeri	.04	.07	.97	-.17	.26
		5 Yıl ve altı	.05	.08	.97	-.19	.30
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	.02	.06	.99	-.17	.21
		16-20 Yıl	.001	.07	1.00	-.20	.20
		21 Yıl ve üzeri	.10	.06	.54	-.08	.28
		5 Yıl ve altı	.03	.07	.99	-.19	.26
	11-15 Yıl	6-10 Yıl	-.02	.06	.99	-.21	.17
		16-20 Yıl	-.02	.06	.99	-.19	.15
		21 Yıl ve üzeri	.07	.05	.58	-.06	.22
		5 Yıl ve altı	.05	.08	.97	-.18	.28
		6-10 Yıl	-.001	.07	1.00	-.20	.20
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	.02	.06	.99	-.15	.19
		21 Yıl ve üzeri	.09	.05	.44	-.06	.26
		5 Yıl ve altı	-.04	.07	.97	-.26	.17
		6-10 Yıl	-.10	.06	.54	-.28	.08
	21 Yıl ve üzeri	11-15 Yıl	-.07	.05	.58	-.22	.06
		16-20 Yıl	-.09	.05	.44	-.26	.06

Tablo 29 (devamı)

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort. Fark	Std. Hata	P	Güven Aralığı	
						Alt sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değişimin Uygulanması	5 Yıl ve altı	6-10 Yıl	-.12	.09	.71	-.41	.16
		11-15 Yıl	.17	.10	.50	-.13	.47
		16-20 Yıl	.07	.11	.96	-.25	.40
		21 Yıl ve üzeri	.09	.09	.86	-.18	.37
		5 Yıl ve altı	.12	.09	.71	-.16	.41
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	.29*	.08	.003	.07	.51
		16-20 Yıl	.20	.09	.19	-.05	.45
		21 Yıl ve üzeri	.21*	.06	.007	.04	.39
		5 Yıl ve altı	-.17	.10	.50	-.47	.13
		11-15 Yıl	-.29*	.08	.003	-.51	-.07
	11-15 Yıl	16-20 Yıl	-.09	.10	.88	-.37	.18
		21 Yıl ve üzeri	-.07	.07	.84	-.28	.13
		5 Yıl ve altı	-.07	.11	.96	-.40	.25
		6-10 Yıl	-.20	.09	.19	-.45	.05
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	.09	.10	.88	-.18	.37
		21 Yıl ve üzeri	.01	.08	1.00	-.22	.26
		5 Yıl ve altı	-.09	.09	.86	-.37	.18
		6-10 Yıl	-.21*	.06	.007	-.39	-.04
	21 Yıl ve üzeri	11-15 Yıl	.07	.07	.84	-.13	.28
		16-20 Yıl	-.01	.08	1.00	-.26	.22

Katılımcıların örgütsel değişim ihtiyacı alt boyutunda örgütsel değişime yönelik algılar meslekteki kıdeme göre değişmemektedir ($p>0.05$) ancak değişimin uygulanmasına dair algıları özellikle daha kıdemli olan gruplar için farklılaşmaktadır. Bu da örgütsel değişimlerin kıdemli çalışanlar tarafından daha eleştirel ya da farklı bir bakışla değerlendirildiğini göstermektedir. Örgütsel değişimin uygulanması alt boyutunda, bazı

kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p=0.007$). 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri grubu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=0.003$). Ayrıca 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubu arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır ($p=0.007$). Bu sonuçlar, örgütsel değişimin uygulanması algısının meslekteki kıdem derecesine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 21 yıl ve üzere kıdeme sahip bireylerin, örgütsel değişim uygulamalarına dair algılarının diğer kıdem gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

4.4.6. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ölçeğinin alt boyutlarının sonuçlarını gösteren tablo 30 aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 30. Örgütsel Değişim Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişim İhtiyacı	Gruplar arası	.19	3	.06	.48	.69
	Grup içi	39.16	296	.13		
	Toplam	39.35	299			
Örgütsel Değişimin Planlanması	Gruplar arası	.85	3	.28	1.82	.14
	Grup içi	46.34	296	.15		
	Toplam	47.20	299			
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Gruplar arası	.13	3	.04	.20	.89
	Grup içi	66.79	296	.22		
	Toplam	66.93	299			
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	.25	3	.08	.44	.72
	Grup içi	55.87	296	.18		
	Toplam	56.12	299			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Gruplar arası	.30	3	.10	.52	.66
	Grup içi	56.13	296	.19		
	Toplam	56.43	299			
Örgütsel Değişim	Gruplar arası	.32	3	.10	.84	.47
	Grup içi	37.42	296	.12		
	Toplam	37.74	299			

ANOVA sonuçlarına göre, örgütsel değişim alt boyutu ve toplam puan açısından gruplar arasında okuldaki çalışma süresi değişkeni bazında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Bu bulgu, ilgili değişkenin örgütsel değişim algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

4.4.7. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre örgütsel değişim ölçeğinin alt boyutlarının sonuçlarını gösteren tablo 31 aşağıda verilmiştir. Tablodaki veriler ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 31. Örgütsel Değişim Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişim	Gruplar arası	.17	5	.03	.27	.92
	Grup içi	37.56	294	.12		
	Toplam	37.74	299			
Örgütsel Değişim İhtiyacı	Gruplar arası	.60	5	.12	.91	.47
	Grup içi	38.75	294	.13		
	Toplam	39.35	299			
Örgütsel Değişimin Planlanması	Gruplar arası	.31	5	.06	.39	.85
	Grup içi	46.88	294	.15		
	Toplam	47.20	299			
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Gruplar arası	.17	5	.03	.15	.97
	Grup içi	66.75	294	.22		
	Toplam	66.93	299			
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	Gruplar arası	1.00	5	.20	1.07	.37
	Grup içi	55.11	294	.18		
	Toplam	56.12	299			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Gruplar arası	.17	5	.03	.18	.96
	Grup içi	56.25	294	.19		
	Toplam	56.43	299			

Tablo 31’de öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre örgütsel değişim algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan ANOVA analizi sonucunda, örgütsel değişim ölçeğinin alt boyutları ve toplam puanı açısından okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.5. Okuldaki Öğretmenlerin Örgütsel Çatışma Algıları ile Örgütsel Değişim Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “5. Okuldaki öğretmenlerin örgütsel çatışmayı ve örgütsel değişimi algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel çatışma algılama düzeyleri ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasındaki ilişkiye dair tanımlayıcı istatistiksel değer aralıkları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Öğretmenlerin Örgütsel Çatışmayı ve Örgütsel Değişimi Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Çatışma	Örgütsel Değişim
Örgütsel Çatışma	Pearson Korelasyon	1	.18
	P (2 yönlü)		.001
	N	300	300
Örgütsel Değişim	Pearson Korelasyon	.18	1
	P (2 yönlü)	.001	
	N	300	300

Pearson korelasyon katsayısına göre anlamlılık düzeyi incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ile örgütsel değişim algıları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel çatışma algısı arttıkça örgütsel değişime yönelik algının da arttığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin çatışma yaşadıkları durumlarda örgütsel değişim süreçlerine daha fazla odaklandıkları söylenebilir. Ancak ilişkinin düşük düzeyde olması, bu ilişkinin sınırlı bir düzeyde kaldığını ortaya koymaktadır.

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında örgütsel çatışma ve örgütsel değişim ele alınmıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin varlığını değerlendiren literatür çalışmasının oldukça az olması tespiti sonucunda bu çalışmada, örgütsel çatışma ve örgütsel değişim arasındaki ilişki; her iki kavramın, alan yazında kabul görmüş alt boyutları ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, örgütsel çatışma ve değişim kavramlarının, birbiri ile ilişkili kavramlar olmasından yola çıkılarak kavramların bireylerin sahip oldukları demografik özellikler çerçevesinde farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel değişim alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen araştırmaların pek fazla bulunmaması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bütün bu amaçlar doğrultusunda istatistiki analizler sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde tartışılacaktır.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algı düzeyleri incelendiğinde, ortalama puanın $\bar{X}=3.48$ olduğu ve bu değer yüksek düzeyde bir algıya karşılık geldiği görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgütsel çatışmaları sıkça deneyimlediklerini veya bu çatışmaları fark ettiklerini göstermektedir. Bu bulgu Özmen (1997)'in çalışmasıyla paralellik göstermektedir ve bu çalışmada da örgütsel çatışmaya yönelik algılar yüksek bulunmuştur. Bu durum okul ortamlarının çok paydaşlı ve etkileşimli yapısı nedeniyle çatışma yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu desteklemektedir. Diğer yandan, elde edilen bu yüksek düzey, okul yöneticileri açısından dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Çünkü sürekli çatışma ortamı, öğretmen motivasyonunu ve iş doyumunu olumsuz etkileyebilir.

Öğretmenlerin çatışmaya yönelik algılarını çatışma ölçeğinin alt boyutlarına göre incelediğimizde, tümleştirme ve uzlaşma alt boyutlarını kullanmayı daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, örneklemdeki öğretmenlerin çatışmaları birer problem çözme fırsatı olarak gördüklerine ve tarafların ortak çıkarlarını gözeterek bir yaklaşım benimsediklerine işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, literatürde yer alan benzer çalışmalarla (Gümüseli, 1994; Bondesio, 1992; Toytok ve Açıkgöz, 2013) karşılaştırıldığında öğretmenlerin yapıcı çözüm yollarına yönelme eğiliminin tutarlılık gösterdiğini ortaya

koymaktadır. Öte yandan hükmetme boyutunun en düşük ortalamaya sahip olması, okul ortamında zorlayıcı güç kullanımının öğretmenler arasında kabul görmeyen bir yöntem olabileceğini düşündürmektedir. Karip (2020)'in yapmış olduğu çalışmada da bu çalışmayla benzer şekilde hükmetme alt boyutunun kullanımının son sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin çatışmaların çözümünde baskı ve otoriteyi son çare olarak tercih ettiklerini ve yapıcı çözüm yollarını önceliklediklerini gösterebilir. Aksi takdirde örgüt içerisinde motivasyon düşüklüğüne ve iletişimin zayıflamasına; korku kültürüyle baskılanan anlaşmazlıkların daha büyük problemlere yol açmasına neden olacaktır.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel çatışma ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin algıları t testi bulgularına göre, erkek ve kadın öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu durum öğretmenlerin çatışma yönetim yaklaşımlarında cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır. Şanlımeşhur (2015)'un örgütsel adalet ve örgütsel çatışma ilişkisini araştırmak için yapmış olduğu çalışmada da cinsiyet değişkenine ilişkin örgütsel çatışma konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığına dair sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer şekilde Bolat (2018)'in yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin örgütsel çatışma ve alt boyutları üzerinde etkin bir rol oynamadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel çatışma ölçeği tümleştirme alt boyutu haricinde diğer alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamakla birlikte tümleştirme alt boyutunda Welch testi sonuçlarına göre ($F=4.29$, $p=0.45$) anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu farklılığın kaynağını belirlemek üzere Tamhane T2 çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğuna dair bir sonuç vermemiştir. Bu durumun gruplar arasındaki dağılımın homojen olmamasından kaynaklı olmuş olabileceği düşünülmektedir fakat gruplar belli olmasa dahi sonuçların geneline bakıldığında eğitim düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Ünlü, Özcihan, Özbaş ve Bakıner (2014)'in yapmış olduğu “Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada eğitim düzeyi değişkeninin örgütsel çatışma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılırken Topluer (2008)'in yapmış olduğu çalışmada genel örgütsel çatışma ölçeği sonuçlarında lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olan öğretmenlerin önlisans ve lisans düzeyindeki öğretmenlere göre algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuç araştırmanın eğitim düzeyleri değişkenindeki

sonucunu destekler niteliktedir. Kavacık, Baltacı ve Yıldız (2019)'ın yılında yapmış olduğu araştırmada da eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel çatışmayı algılamalarında anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ile ilgili çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel çatışma ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tüm alt boyutlara ait p değerlerinin 0.05'ten büyük olması ($p > 0.05$), öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel çatışma algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel çatışma algısının öğretmenin branşından ziyade okul ortamı, yönetim anlayışı veya bireysel tutumlar gibi faktörlerle ilişkili olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte meslekteki kıdem düzeyine göre yapılan analizlerde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Alt boyutlar bazında yapılan tek yönlü varyans analizine göre, hiçbir boyutta kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin meslekte geçirdikleri sürenin çatışma algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre yapılan sonuçlarda da anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Ural (1997)'ın yapmış olduğu doktora tezinde aynı kurumda çalışma süresinin örgütsel çatışma algısı ile arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre çatışma algı düzeyleri incelendiğinde de anlamlı bir fark bulunamamıştır. Genel olarak bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel çatışma algılarının branş, meslekteki kıdem, kurumda çalışma süresi ve okul türü gibi demografik değişkenlerden bağımsız olarak benzerlik gösterdiğini ve bu algının daha çok örgüt içi dinamiklerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Gürcüoğlu ve Uyar (2020)'ın yapmış oldukları çalışmanın araştırma bulgularında da öğretmenlerin örgütsel çatışma algılarında cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu farklılıklarının belirleyici bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Üçüncü alt problemin bulguları incelendiğinde ise öğretmenlerin örgütsel değişimin tüm alt boyutlarına yönelik algılarının çok yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Kerman ve Öztop (2014)'un “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar” başlıklı çalışmasında örgütsel değişime yönelik algı bu çalışmadakine benzer şekilde olumlu olarak saptanmıştır. Bu araştırmada örgütsel değişime yönelik algıları çok yüksek düzeyde bulunurken Kurşunoğlu (2006)'un araştırmasında bu tutumun orta düzeyde kaldığı

görülmektedir. Özellikle planlama boyutundaki yüksek memnuniyet, değişim süreçlerinin tesadüfî değil, veriye dayalı ve sistematik yürütüldüğünü düşündürmektedir. Bu bulgu ilgili örneklemdaki öğretmenlerin değişimi bir işyükü ve kaçınılması gereken bir olgu olarak değil, kurumsal gelişim için bir fırsat olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin değişime açık olduklarını ve örgütsel değişimleri desteklediklerini de söyleyebiliriz.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminin sonuçları incelendiğinde ise öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik algılarının cinsiyet, yaş, okuldaki çalışma süresi ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilemediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında hem kadın hem de erkek öğretmenlerin örgütsel değişimi çok yüksek düzeyde ve benzer şekilde olumlu algıladıkları görülmektedir. Benzer şekilde, yaş ile okulda çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi, felsefesi gibi tüm alt boyutlarda birbirine yakın görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir. Okul türü değişkeninin de değişim algısı üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel değişim süreçlerini kişisel özelliklerinden veya çalıştıkları kurumun türünden bağımsız olarak mesleki gelişimin ve kurumsal ilerlemenin genel bir gerekliliği olarak gördüklerini göstermektedir. Öğretmenlerin değişime karşı sergiledikleri bu ortak ve yüksek düzeydeki olumlu tutum, yenileşme ve değişme sürecinde yöneticilerin ve kurumun işini kolaylaştıracak eğitim gibi öncelikli bir kurumun çağın gerekliliklerini yerine getirebilmesi noktasında yardımcı olacaktır. Öğretmen, değişen dünya düzenine uyum sağlayabildiğinde öğrenciyi yetiştirme konusunda bir adım daha ileriye gidebilecek ve iyi bir örnek teşkil edecektir. Kurşunoğlu (2006)'un araştırmasında Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları incelenmiş, cinsiyet ve okul türü değişkenlerinin örgütsel değişime yönelik tutum üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Bu ortak bulgu, eğitim kurumlarındaki cinsiyet rollerinden veya okulun idari yapısından bağımsız, genel kurumsal olgu olarak değerlendirilebileceğine dair literatürdeki görüşü desteklenmektedir. Çakır (2009)'ın ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel değişimi algılamaları üzerine yaptığı araştırmada cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre değişimi daha olumlu algıladıkları görüldükçe, yaş ve öğrenim durumuna göre örgütsel değişim algılarında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni bu çalışmanın

bulgularından farklılık göstermekte ve topluma yüklenen kadın rollerinin buna sebep olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yaş ve öğrenim durumu değişkenleri ise bu çalışmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algıları örgütsel değişim ihtiyacı örgütsel değişimin planlanması, örgütsel değişimin değerlendirilmesi, örgütsel değişimin felsefesi boyutları ve genel örgütsel değişim puanı bazında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamazken değişimin uygulanmasına dair algıların özellikle kıdemli öğretmen gruplarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. ANOVA analizi sonuçları; 11-15 yıl ($p=0.007$), 6-10 yıl ($p=0.003$) ve 16-20 yıl ($p=0.007$) kıdeme sahip grupların tamamının, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerle uygulama boyutunda anlamlı düzeyde ayrıştığını göstermektedir. Gürses (2010)'ın yapmış olduğu araştırmada örgütsel değişime ilişkin kıdemler arasında farklılık saptanmış, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin değişime daha az direniş gösterdikleri görülmüştür. Bu çalışmaların aksine Korkut (2009)'un ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini araştırdığı çalışmasında örgütsel değişime yönelik kıdem değişkeni açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Korkut (2009)'un çalışmasının aksine ise Demirtaş (2012)'in ilköğretim okullarının değişime açıklığını incelediği araştırmasında verilerin analizi sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarının değişime açıklığına yönelik algılarının, kıdem değişkenine bağlı olarak yalnızca “öğretmenlerin değişime açıklığı” alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu anlamlı farkın, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında mesleki deneyime sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bulgu, mesleki tecrübesi 21 yılın üzerinde olan eğitimcilerin, örgütsel değişim uygulamalarını diğer gruplara göre daha eleştirel değerlendirdikleri söylenebilir. Literatür bağlamında bu durum, mesleki kıdem arttıkça bireylerin geçmişte deneyimledikleri değişim süreçlerine dayanarak mevcut uygulama yöntemlerine karşı daha sorgulayıcı bir tutum geliştirmeleri ile açıklanabilir. Değişimin planlanması aşamasında öğretmenin tecrübeli olması belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir.

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın sonuncu alt probleminde Pearson korelasyon analizi sonuçları, öğretmenlerin örgütsel çatışma ile örgütsel değişim algıları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde de olsa istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu,

eğitim kurumlarında yaşanan görüş ayrılıkları ve çatışmaların her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemesi gerektiğini; örgütsel değişimle ilişkili bir olgu olarak ele alınabileceğini gösterebilir. Öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları arttıkça değişime yönelik algılarının da olumlu düzeyde artış göstermesi, mevcut sistemdeki problemlerin anlaşılması ve bu problemlerden duyulan rahatsızlığın örgütleri değişime yönlendirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel değişim ve çatışma ilişkisi, örgütsel süreçlerin doğal ve kaçınılmaz bileşenleri olarak değerlendirilmektedir. Değişim; mevcut uygulamaların, rollerin, ilişkilerin ve alışkanlıkların yeniden düzenlenmesini gerektirdiğinden, bireylerde belirsizlik, kaygı ve direnç duygularını beraberinde getirebilmektedir. Bu durum, örgüt içinde farklı beklentiler, algılar ve çıkarlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak çatışma, değişim süreciyle her zaman olumsuz bir ilişki içinde değildir. Aksine, uygun biçimde ele alınan ve yapıcı nitelik taşıyan çatışmaların, değişimin anlaşılması, tartışılması ve benimsenmesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Farklı görüşlerin ifade edilmesine imkân tanıyan çatışma ortamlarının ise mevcut uygulamaların sorgulanması ve yenilikçi yaklaşımların gündeme gelmesiyle birlikte değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Bu yönüyle çatışma ve değişim kavramları birbirini besleyen ve yönlendiren bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Özellikle okullarda kontrol edilebilir düzeyde yaşanan çatışmaların, öğretmenlerin karar süreçlerine katılım algıları ve değişime yönelik farkındalıklarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, çatışmanın tamamen bastırılması yerine yapıcı biçimde ele alınması ve yönetilmesi, örgütsel değişimin sürdürülebilirliği ile paralel biçimde değerlendirilebilecek bir unsur olarak görülebilir. Analizde ilişkinin düşük düzeyde bulunması, çatışmanın örgütsel değişimle ilişkili değişkenlerden yalnızca biri olduğunu göstermekte; çatışmaların olumlu nitelik taşıması durumunda ise değişim süreçleriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olabileceğine işaret etmektedir. Bu bulgu, okullarda etkin yapının sürdürülebilmesi ve özgün fikirlerin ortaya çıkabilmesi açısından kontrol edilebilir bir çatışma ortamı ile değişim süreçlerinin birlikte ele alınmasının önemine işaret etmektedir.

Öğretmenlerin okullarda algıladıkları örgütsel çatışma ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiye açıklık getirebilecek Andersen (2006)'ın "Conflicts during organizational change: destructive or constructive?" başlıklı makalesinde elde edilen bulgular, çatışmaların yalnızca değişim sürecine eşlik eden bir sorun değil, aynı zamanda sürecin doğal ve açıklayıcı bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedir. Çalışmada, özellikle duygusal çatışmaların, yeni ya da değişmiş örgütsel yapıların uygulanmasını güçleştirdiği ve değişimin başarısını olumsuz yönde etkileyebildiği vurgulanmaktadır. Buna karşılık, iş birliğine dayalı bir çalışma

ortamının varlığı ve yapıcı çatışma yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, duygusal çatışmaların ortaya çıkmasını sınırlayarak çatışmaların işlevsel bir nitelik kazanmasına olanak tanıyabilmektedir. Andersen (2006)'e göre, değişim sürecinde bilişsel çatışmaların teşvik edilmesi ve görüş ayrılıklarının açık biçimde ifade edilebildiği bir örgüt kültürünün oluşturulması; yenilik, uyum, katılım ve esneklik gibi değişimi destekleyen unsurların güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Ancak bu sürecin etkili biçimde yönetilebilmesi, örgütlerde bilişsel çatışmalara yüksek düzeyde, duygusal çatışmalara ise düşük düzeyde tolerans gösterilen bir kültürün oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu durum, çatışmaların değişim sürecinde yapıcı sonuçlar doğurabilmesi açısından yönetsel farkındalık ve bilinçli uygulamaların önemini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle Andersen'in (2006) çalışması, araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olup, çatışmaların uygun koşullar altında değişim sürecinde itici ve geliştirici bir güç olarak işlev görebileceğine işaret etmektedir.

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı geliştirilen sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel çatışmaya yönelik algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.
2. Öğretmenlerin örgütsel çatışma yönetiminde en yüksek ortalamaya sahip alt boyutların tümleştirme ve uzlaşma, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise hükmetme olduğu tespit edilmiştir.
3. Öğretmenlerin örgütsel çatışma algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).
4. Öğretmenlerin örgütsel çatışma algılarının branş, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
5. Eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel çatışma ölçeğinin tümleştirme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu; diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
6. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik algılarının tüm alt boyutlarda çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.
7. Öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).
8. Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel değişimin uygulanması boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu; diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.
9. Öğretmenlerin örgütsel çatışma algıları ile örgütsel değişim algıları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

6.2. Öneriler

Araştırma ile ilgili öneriler, elde edilen bulgular ışığında, uygulamaya ve araştırmacılara yönelik olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

6.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Kıdemli öğretmenlerin değişime uyum süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla özel destekleyici programlar düzenlenebilir.
2. Çatışma yönetimi konusunda okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler arttırılmalı, bu eğitimler uygulamalı örneklerle zenginleştirilmelidir.
3. Yapıcı çatışma yönetimi anlayışı benimsenmeli, örgütlerde çatışmaların bastırılmasından ziyade, değişime zemin hazırlayan birer fırsat olarak ele alınması sağlanmalıdır.
4. Çatışma ve değişim süreçlerinin öğretmen motivasyonu ve iş doyumuna üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak, okul yöneticilerinin demokratik liderlik anlayışını benimsemeleri ve açık iletişim ortamları oluşturmaları için eğitimler verilmelidir.
5. Değişim dönemleri çalışanlarda belirsizlik ve stres yaratır. Bu süreçte personelin motivasyonunu arttıracak sosyal etkinlikler düzenlenmeli, gerekirse psikolojik danışmanlık veya koçluk desteği sunularak örgütsel bağlılık güçlendirilmelidir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Eğitim düzeyi değişkeninde örgütsel çatışma ve örgütsel değişim adına bazı anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilse de yüksek lisans ve doktora düzeyindeki katılımcının azlığı bu farkı net bir şekilde ortaya koymayı engellemiştir. Bu sebeple farklı eğitim düzeyine sahip eşit dağılımlı gruplarla eğitim düzeyi değişkeni incelenebilir.
2. Gelecek çalışmalarda farklı illerde ve daha geniş örneklemelerle benzer araştırmalar yapılarak elde edilen bulguların genellenebilirliği arttırılmalıdır.
3. Araştırma devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına dayanmaktadır. Özel okullarda durumun nasıl olduğunun belirlenebilmesi için bu okullarda da benzer çalışmalar yürütülebilir.
4. Çatışma ve değişim arasındaki düşük düzeyli ilişkinin nedenlerini daha iyi anlayabilmek adına, nitel araştırma yöntemleri veya boyamsal çalışmalar yapılabilir.
5. Örgütsel çatışmanın örgütsel değişim üzerindeki etkisinin düşük düzeyde bulunması, değişimi etkileyen başka değişkenlerin de olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle ileriki çalışmalarda örgütsel liderlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, psikolojik dayanıklılık veya

duygusal zeka gibi değişkenler modele dahil edilebilir.

6. Bu çalışmada incelenen örgütsel çatışma ve örgütsel değişim konuları, gelecekte yapılacak araştırmalarda nicel yaklaşımların yanında nitel ve karma yöntemler benimsenerek; görüşme, odak grup ve gözlem gibi farklı veri toplama yolları aracılığıyla ele alınabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, P. (2013). Örgütsel öğrenme, vatandaşlık ve adalet. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Eds.), *Örgütsel davranış içinde* (ss. 192-209). Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Akbulut Başçı, B. A., Özyurda, F. ve Yılmazel, G. (2016). Ankara üniversitesi hemşirelerinde işe bağlı gerginlik düzeyi ve rol çatışması-rol belirsizliği durumu ve diğer etmenler. *Hemşirelik Akademik Araştırma Dergisi*, 2(2), 51-58.
- Akgün, N. ve Soysal, M. R. (2021). Örgütsel değişim. Y. Cerit (Ed.), *Örgütsel davranış içinde* (ss. 625-649). Asos Yayınları.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları* (Ankara ili örneği) (Tez No. 159370) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Akyön, F. V. İşyerinde şiddete (workplace violence) karşı çalışanların bireysel çatışma yönetimi yaklaşımları; Sağlık sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8(30), 163-175.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S. ve Leiter, M. P. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
- Allen, S. L., Smith, J. E. ve Da Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23-42.
- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 159-168.
- Anderson, G. R. (2006). Conflicts during organizational change: destructive or constructive?. *Nordic Psychology*, 58(3), 215-231.
- Armağan, A. (2004). Basın örgütlerinde planlı değişim süreci ve gelişme olgusu. *Selçuk İletişim*, 3(3), 126-136.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği* (Tez No. 288327) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Atak, M. (2001). *Örgütsel değişim ve değişime direnç* (Tez No.108906). [Yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi* (11. baskı). Gazi Kitabevi.

- Aydın, Ö. (2014). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel değişime gösterdikleri bireysel direncin incelenmesi* (Tez No. 368250) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel değişim yönetimi ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama* (Tez No. 110223) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
- Bayar, Y. (2022). *İş gücü farklılığı ve örgütsel çatışma arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Kamu yönetimi bağlamında ampirik bir araştırma* (Tez No. 834929) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Beck, E. M. ve Betz, M. (1975). A comparative analysis of organizational conflict in schools. *Sociology of Education*, 48(1), 59-74.
- Bilgin, A. (2000). Çatışma çözme taktikleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 85-94.
- Bolat, G. (2018). *Algılanan liderlik davranışının örgütsel çatışma yönetim stili ve tükenmişlik üzerine etkisi* (Tez No. 542051) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi], YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Bondesio, J. M. (1992, 17-21 Ağustos). *Conflict management at school: an unavoidable task* [Konferans Sunumu]. Regional Conference of the Commonwealth Council for Educational Administration, Hong Kong.
- Brock, J., Peak, K., ve Bunch, P. (2019). Intuitively leading change: Completing a kinesiology department to school transformation using Kotter's 8-stage change model. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 6(2), 14-24.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (21. baskı). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2023). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (34. baskı). Pegem Akademi.
- Campbell, R. J. (2008). Change management in healthcare. *The health care manager*, 27(1),

23-39.

- Canbek, M., Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerindeki etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 16-34.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma* (Tez No. 214885) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çakır, B. S. (2009). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişim ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma* (Tez No. 331864) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çalık, A. (2021). *Duygusal zeka ve örgütsel çatışma yönetimi* (1. baskı). Gazi Kitabevi.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36(36), 536-557.
- Çankaya Yücel, F. (2011). *Örgütsel değişim ve örgütte değişime karşı gelişen direnci kırma politikaları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Çelik Dönder, H. N. (1996). *Örgütsel değişim ve değişime direnme sorunu* (Tez No. 54433) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Çiçek, B. ve Işık M. (2020). Çatışma ve müzakere. İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss.365-397). Beta Yayınları.
- Çiçeklioğlu, H. (2020). Örgütsel değişim ve değişim yönetimi. İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss. 535-559). Beta Yayınları.
- Demir, M., (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın etkisi: konaklama işletmelerinde iş görenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm stratejileri- İstanbul ili örneği* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişim açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.
- Doğru, S., Uyar, M. (2012). Milli eğitim bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya ili örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca*

Eğitim Fakültesi Dergisi, (32), 119-143

- Durna, U. (1995). *Örgütsel değişim yönetimi, tekstil sektöründe örgütsel değişim uygulamaları ve başarılı bir örgütsel değişimin nitelikleri konulu araştırma* (Tez No. 42175) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direnç* (Tez No. 215191) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Düzel Dilden, B. (2010). *Değişim yönetimi, bağlamında ast üst ilişkisi: Adana teiaş örneği* (Tez No. 277105) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: bir tipoloji önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33-42.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). Örgütsel değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sisteminin etkinliği, iş değişimlerini uygulama etkinliği, rekabet stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler. *Yönetim Dergisi*, 15(47), 3-14.
- Erdoğan, İ. (2021). *Eğitimde değişim ve yönetimi* (5. baskı). Pegem Akademi
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2022). *Yönetim ve Organizasyon* (14. baskı). Beta Yayınları.
- Ergen, İ. (2015). *Stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin araştırılması: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Tez No. 423198) [Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Eroğlu, F. (2021). *Davranış bilimleri* (16. baskı). Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (11), 121-147.
- Ertürk, M. (2018). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (8. baskı). Beta Yayınları.
- Farooqi, M., Arshad, F., Khan, H., & Ghaffar, A. (2016). Interplay of conflict management styles with teachers' performance. *International Journal of Ayer*, 1 (2), 305-320.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, (71), 78-91.
- Genç, N. (2024). *Yönetim ve organizasyon* (6. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. ve Tutar, H. (2024). *Yönetim ve organizasyonda çağdaş sistemler-yaklaşımlar-kuramlar* (6. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Georgia, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: a simple guide and reference* (14. baskı). Routledge.
- Gezer, M. ve İlhan, M. (2021). Araştırmaların sınıflandırılması. B. Çetin, M. İlhan ve M. G. Şahin (Eds.), *Eğitimde araştırma yöntemleri temel kavramlar, ilkeler ve süreçler*

- inde* (ss. 101-129). Pegem Akademi.
- Gomes, D. R. (2009). Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment. *Exedra Journals*, 1, 177–195.
- Gökyer, N. (2021). Örgütsel çatışma. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (ss. 391-420). Pegem Akademi.
- Grama, B., ve Todericiu, B. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Tez No. 25945) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gündüz Özsoy, A. (2017). *Devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin öz yeterlilik inançları ile değişime direnme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 469589) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürcüoğlu, S., ve Uyar, M. (2020). Örgütsel çatışma ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin ortaöğretim öğretmenleri perspektifinden incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 229-254.
- Gürses, G. (2010). *İlköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direnişler ve nedenleri* (İzmir ili örneği) (Tez No. 290014) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Gürsoy, P. A.(2014). *Çalışma ortamında çatışma nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık sektörü* (Tez No.365764) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Güzel, H. M. (2010). *Yükseköğretim kurumlarında örgütsel çatışma ve yönetimi* (Ankara ili örneği) (Tez No. 278047) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Güzel, T. (1996). *Değişim yönetimi ve planlı değişim* (Tez No. 54222) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Haberal Dişioğlu, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Tez No. 370710) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Helvacı, M. A. (2011). Değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeği. *Education Sciences*, 6(3), 2033-2047.
- Helvacı, M. A. (2021). Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme. K. Yılmaz ve K. Demir (Eds.), *Eğitim yönetimi kuram ve uygulama içinde* (ss. 209-233). Pegem Akademi.

- Hornstein, H. A. (2014). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2015), 291-298.
- İlhan, A. (2020). Örgütsel çatışma yönetiminin incelenmesine yönelik fenomenolojik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 7(4), 239-252.
- İlhan, A. (2017). Örgütlerde değişim ve değişim sürecine bağlı olarak geliştirilen örgütsel değişim stratejilerinin uygulanması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(10), 244-252.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Jehn, K. A. ve Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intra group conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jubran, A. M. (2017). Organizational conflict among teachers and the principal's strategies of dealing with it from the teachers' perspective in schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 54-71.
- Kahya, C. (2018). Sessizliği bozmak: örgütsel çatışma yönetiminin rolü (Türkiye örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 953-964.
- Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2020). *Çatışma yönetimi* (7. baskı). Pegem Akademi.
- Kavacık, M., Baltacı, F., ve Yıldız, A. (2013). Konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Kerman, U. ve Öztıp, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: bir kamu kurumu uygulaması* (Tez No. 388075) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kılıç, E. (2019). *Örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde psikolojik güçlendirme ve duygusal zeka düzeyinin etkilerine yönelik bir araştırma* (Tez No. 572793) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Merkezi.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: mahiyeti ve nedenleri. *İ.Ü. Fakültesi Dergisi*, 14(1),

103–124.

Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). Beta Yayınları.

Korkut, M. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri (Çanakkale ili örneği)* (Tez No. 235153) [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Kurşunoğlu, A. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları (Tez No. 210942) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Lorenzi, N. M. ve Riley R. T. (2000). Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.

Narin, G. (2015). *Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları İzmir ili Karşıyaka örneği* (Tez No.388850) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Maroofi, F. ve Nazaripour, M. (2012). Observation of organizational change in the hotel industry. *African Journal of Business Management*, 6(8), 3100-3110.

Olçay, B. (2010). *Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi* (Tez No. 28590286) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. ProQuest Dissertations.

Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.

Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2), 93-116.

Özdemir, S. (2022). Örgütsel değişim. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* içinde (ss. 249-278). Pegem Akademi.

Özmen, F. (1997). *Örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları* (Tez No. 63941) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Öztaş, U. (2005). *Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi* (Tez No. 206209) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.

Öztop, Sezai (2014a). *Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı* (Tez No. 369133) [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Öztop, Sezai (2014b). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Parlar, H. (2009). *Ticaret meslek lisesi yöneticilerinin özyeterlik ve çatışma yönetimi anlayışları arasındaki ilişki* (Tez No. 250345) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi* (Tez No. 132668) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev). Nobel Yayınları (2011).
- Sağlam, M. 1979. *Örgütsel değişim* (1. baskı). Doğan Basımevi.
- Salıhoğlu, K. (2019). *Örgütsel çatışma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Sert, N. (2023). *Örgütsel çatışma yönetiminin motivasyon ve bireysel iyi oluşa etkisi* (Tez No. 825504). [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254.
- Sevimli, A. (2024). *Okul müdürlerinin örgütsel çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 885096) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yök Ulusal Tez Merkezi.
- Sığrı, Ü. (2017). Çatışmalar ve örgütsel çatışma yönetimi. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Eds.), *Örgütsel davranış içinde* (ss. 482-503). Beta Yayınları.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Tez No. 209236) [Yüksek

- lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(9), 42-62.
- Şahin, F. (2019). *Örgütsel değişim ve stres yönetimi arasındaki ilişki: akademisyenler üzerine bir araştırma* (Tez No. 587540) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkileri: güvenlik sektörü üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 167-188.
- Şahin, H. M., Kılınç, Z., Gürer, B., Hacıoğlu, O. ve Aktaş, S. (2014). İşitme ve bedensel engelli sporcuların yaşadıkları çatışma türlerinin bazı demografik değişkenler yönünden incelenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 28-36.
- Şahin, M. (2018). Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* 22(3), 875-896.
- Şahin, S. ve Aksu, S. G. (2015). İdari göreve sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri ilişkisi: İzmir ili örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 135-154.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel çatışma ilişkisi ve bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Şaylan, G. (1995). Değişim ve yolsuzluk. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(3), 2-11.
- Şendur, F. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Tez No. 205754) [Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Şengül, H. (2017). *Sağlık sektöründe çalışanların çatışma yönetim tarzları ile yönetici liderlik davranışlarını algılama biçimleri arasındaki ilişki* (Tez No. 493198) [Yüksek lisans tezi, Biruni Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Şimşek, Ş. M. (1999). *Yönetim ve organizasyon* (5. baskı). Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. M. ve Çelik A. (2012). *Yönetim ve organizasyon* (4. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Tanrıöğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri* (1. baskı). Anı Yayıncılık.
- Tekin, N. G. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri* (Tez No. 325932) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Tjosvold, D. (2007). The conflict positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 23-40.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi* (1. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Toker, K. (2007). *Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Topaloğlu, C. (2005). Otel işletmelerinde örgüt içi çatışmaların oluşum süreci ve örgütsel performans ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1-27.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki: Malatya ili örneği* (Tez No. 226934) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Toytok, E. H. ve Açıkgoz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi* (Tez No. 53821) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tunçer, P. (2013a). Örgütsel değişim sürecinde öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 214-244.
- Tunçer, P. (2013b). Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891-915.
- Tunçer, P. (2013c). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1).
- Turan, S. (Ed.). (2014). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (1. baskı). Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 85-108.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri* (Tez No. 64131) [Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Ural, A. (2021). *Örgütsel çatışmanın yönetimi* (4. baskı). Pegem Akademi.
- Uslu, D. (2006). *Örgütlerde değişim ve değişim sürecinin iş görenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması: sağlık bakanlığı Ankara eğitim ve araştırma hastanesi örneği* (Tez No. 206914) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uslu, S. (2015). *Çatışma yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez No. 412095) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına yönelik bir uygulama* [Yayımlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi]. Ankara.
- Ünal, İ. (2019). Eğitim örgütlerinde örgütsel değişim aracı olarak denetim. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 22(1), 443-458.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27), 36-56.
- Ünlü, S., Özcihan, T. Özbaş, Z. ve Bakiner, A. (2014). Örgütsel çatışma çözüm yöntemleriyle duygusal zeka arasındaki ilişki: bir tasarım mühendisliği örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 251-263.
- Van de Ven, A. ve Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Varlık, S. (2008). İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Konya ili örneği) (Tez No. 218798) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Varol, M. (2015). Örgütlerde gruplar ve örgütsel çatışma üzerine notlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45(1), 185-207.
- Wolff, A. (2005). Organizasyonel değişimde eğitim teknolojilerin rolü ve önemi. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4 (1), 146-150.
- Yatkin, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin iş gören performansına etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(2). 6-18.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, O. (2022). Örgütsel değişim ve örgütsel çatışma arasındaki olası ilişki üzerine bir farkındalık çalışması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 424-

436.

Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.

Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolüne ilişkin bir araştırma (Tez No. 30842801) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. ProQuest Dissertations.

Yılmaz, S., Görecek, P. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(42), 2768-2779.





EKLER

Ek 1. Ölçek İzinleri

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLARINI ÖLÇME ENVANTERİ İZİN TALEBİ



7. Büşra Muslu <>

21 Mar Per
11:37 (6 gün
önce)

Alıcı: akursunoglu

Sayın Hocam,

Ben Büşra MUSLU ÖZHANLI. Amasya Gökhöyük Şehit Cemalettin Özdemir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde psikolojik danışman olarak görev yapmaktayım, beraberinde ise Amasya Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans sürecini yürütmekteyim. Tez aşamasında, "Okullarda Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Değişme Arasındaki İlişkiyi" araştırmak istiyorum. Yapmayı planladığım çalışma için sizin geliştirmiş olduğunuz "Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri"ne ihtiyacım olduğundan, izniniz olursa ölçeğinizi kullanmak ve araştırmamı en doğru şekilde gerçekleştirmek istiyorum. Rahatsızlık verdiğim için özür diler, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla

Büşra MUSLU ÖZHANLI

Psikolojik Danışman



8.

21 Mar Per
19:22 (6 gün
önce)

Alıcı: ben

Merhaba kullanabilirsiniz, kolay gelsin.

21 Mart 2024 11:37, "Büşra Muslu" <> yazdı: _____

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ İZİN TALEBİ



Büşra Muslu

25 Mar Pzt
11:35 (2 gün
önce)

Alıcı: ilker.gumuseli

Sayın Hocam,

Ben Büşra MUSLU ÖZHANLI. Amasya Gökhöyük Şehit Cemalettin Özdemir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde psikolojik danışman olarak görev yapmaktayım, beraberinde ise Amasya Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans sürecini yürütmekteyim. Tez aşamasında, “Okullarda Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Değişme Arasındaki İlişkiyi” araştırmak istiyorum. Yapmayı planladığım çalışma için “Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği”nin Türkçeye çevrilmiş haline ihtiyacım olduğundan, izniniz olursa ölçeğinizi kullanmak ve araştırmamı en doğru şekilde gerçekleştirmek istiyorum. Rahatsızlık verdiğim için özür diler, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla

Büşra MUSLU ÖZHANLI

Psikolojik Danışman



Ali İlker Gümüşeli

26 Mar Sal
20:28 (16
saat önce)

Alıcı: ben

Orijinali M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve yazarın izniyle tarafımdan Türkçe'ye uyarlanan kısa adı ROCI II olan Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri ölçeğinin yirmisekiz (28) maddeli kısa formunu, aracın geliştirilme ve kullanılma amacına aykırı ekler ve değişiklikler yapmaksızın ve ticari amaç gütmeksizin “Okullarda Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Değişme Arasındaki İlişkiyi araştırmak” konulu lisansüstü tez çalışmanızda veri toplamak için, bilimsel araştırmalarda atıf yapma kurallarına uygun bir biçimde atıf yaparak kullanabilirsiniz.

Bu izin sadece ölçeğin kopyasının araştırma katılımcılarına cevaplamak üzere verilmesini, ancak tez raporunda ölçeğin sadece her stilden 1 maddesini örnek olarak yayımlanmasını içermekte, bunun dışında hiçbir taahhüt içermemektedir.

Başarılar Dilerim,

Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

Ek 2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.09.2024-214493



T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
Bilim Etik Kurulu
Sosyal Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-30640013-108.01-214493
Konu : Bilimsel Yayınları Özendirme Desteği

09.09.2024

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Erol ATA
Öğretim Üyesi

"Okullarda algılanan örgütsel çatışma ve örgütsel değişim arasındaki ilişki" adlı araştırmanız Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından bilimsel araştırma etiği yönünden incelendi ve değerlendirildi. Konu ile ilgili kurul görüşü ektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Doç. Dr. Seda SABAH
Etik Kurul Başkanı

Ek:Dr. Öğr. Üyesi Erol ATA (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSLKK9BYCE Pin Kodu :40282

Belge Takip Adresi :
<https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5544&eD=BSLKK9BYCE&eS=214493>

Adres:Akbilek Mah. Muhsin Yazıcıoğlu Cad. No:7 Merkez/Amasya

Telefon:2600060 Faks:2600059

e-Posta:genelsekreterlik@amasya.edu.tr Web:http://www.amasya.edu.tr/idari/etik-kurul/bilim-etik-kurulu.aspx

Kep Adresi:amasyauniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Seda SABAH

Unvanı: Etik Kurul Başkanı

Tel No: q



Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU

Araştırmanın Başlığı: Okullarda algılanan örgütsel çatışma ve örgütsel değişim arasındaki ilişki	
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih	04.09.2024
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih	09.09.2024
Karar tarihi	09.09.2024

SONUÇ

1.	☒ Kabul
2.	☐ Düzeltme gereklidir: Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama:
3.	☐ Red Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:

Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad,soyad ve imzaları.

Doç. Dr. Seda SABAH	Başkan	Eğitim Fakültesi	İMZA
Doç.Dr. Melike BAŞ	Üye	Yabancı Diller Yüksekokulu	İMZA
Doç.Dr. Üyesi Fatih CAN	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Nihan OSMANOĞLU	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Doç. Dr. Ash ALTANLAR	Üye	Mimarlık Fakültesi	İMZA
Doç. Dr. Önder ERYILMAZ	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ŞAHİN	Üye	Sabuncuoğlu Şerefeddin SHMYO	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldız	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA

Ek 3. Milli Eğitim Müdürlüğü İzni



**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ**



Başvuru No: MEB.TT.2025.020937.01

T.C. Kimlik No: 23*****66

Adı Soyadı: BÜŞRA MUSLU ÖZHANLI

Araştırmamanın Adı: Okullarda Algılanan Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki

Araştırmamanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmamanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Veri Toplama Aracının Başlığı: Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri-Örgütsel Çatışma Envanteri-II

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 19.03.2025

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 19.03.2026

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Yönergesine" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

Ek 4. Uygulanan Ölçme Araçları

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen ilgili seçeneğin başındaki parantezin içine (x) koyunuz

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:**
3. **Öğrenim Durumunuz:** () 4 yıllık yükseköğrenim, () Yüksek lisans, () Doktora, () Diğer (Lütfen yazınız).....
4. **Öğretmenlikteki Branşınız** (Lütfen yazınız):
5. **Kıdeminiz:** Kaç yıldır bu görevde bulunmaktasınız? () 5 yıl ve altı, () 6-10 yıl, () 11-15 yıl, () 16-20 yıl, () 21 yıl ve üstü
6. **Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?**

BÖLÜM II ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Herhangi bir konuda meslektaşlarınızla aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda siz;		Her zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2	Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
3	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1

BÖLÜM III
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLARINI ÖLÇME
ENVANTERİ

Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.					
2	Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.					
3	Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.					

ÖZ GEÇMİŞ**ÖĞRENCİNİN ADI SOYADI****Öğrenim Bilgisi**

Lisans	Marmara Üniversitesi
Başlangıç bitiş tarihi	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalı

