

# örgütsel çatışmanın yönetimi

ayhan ural

5. Baskı





Dr. Ayhan URAL

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

ISBN 978-605-241-228-2

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2023, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

1. Baskı: Nisan 2018, Ankara

5. Baskı: Nisan 2023, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.  
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara  
Tel: (0312) 341 36 67

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 47865

### İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50  
Dağıtım: 0312 434 54 24  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Ayhan URAL**

1989 yılında Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Teknoloji Eğitimi Bölümü, İş Yönetimi ve Ticaret Eğitimi Anabilim Dalından mezun olmuştur. Yüksek lisans derecesini, 1993 yılında Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsünden almıştır. Doktora derecesini ise 1997 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Bilim Dalından almıştır.

Çalışma yaşamına, 1990 yılında Gazi Üniversitesi, Bolu Meslek Yüksek Okulunda öğretim görevlisi olarak başlamıştır. Sonrasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Meslek Yüksek Okulu, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Eğitim Fakültesinde öğretim üyesi olarak çalışmıştır. 2007 yılında tekrar Gazi Üniversitesine dönmüş ve çalışmalarına Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak devam etmektedir.

Eşzamanlı olarak; Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Fakültesi (2010-2015) ve Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsünde (2015-2017) lisans ve lisansüstü düzeyde dersler vermiştir.

### **Akademik İlgi Alanları:**

Eğitim Politikası,

Eğitim Hakkı,

Temel Eğitim,

Öğretmenlik Mesleği,

Eleştirel Pedagoji,

Eleştirel Eğitim.

**Eserleri:**

**Bir Bilim Dalı Olarak Eğitim Politikası.** (2021, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Öğretmenlik Üzerine.** (2021, Kitap Bölümü, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Tatlıyı Ye, Tepegözü Taşı.** (2021, Kitap Bölümü, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını),

**...uy, kariden da hoça mi olur?** (2019, Kitap Bölümü, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları),

**Çocukluğa Uzanan Görünen El,** (2018, Kitap Bölümü, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Being a Teacher in Turkey: Formation, Shift, Disintegration, and Resistance,** (2017, Kitap Bölümü, Published by Lexington Books, USA),

**Tutkulu Bir Mücadele Öğretmenlik,** (2015, Editörlük, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Eleştirel Eğitim Seçkisi,** (2014, Editörlük, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Türkiye Cumhuriyeti'nde Eğitim Hareketleri,** (2014, Kitap Bölümü, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Yetişkinliğin Arka Bahçesinden Çocukluklar,** (2014, Editör-Yazar, Sobil Yayıncılık),

**Eğitimin Demokratikleştirilmesi,** (2013, Çokyazarlı Kitap Bölümü, Siyasal Kitabevi),

**The Derslane Business in Turkey,** (2012, Kitap Bölümü, Palgrave Macmillan, USA),

**Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Bir Model Önerisi**, (2011, Kitap Bölümü, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Ben Bir Okul Uydurdum**, (2009, Editör-Yazar, Pegem Akademi Yayıncılık),

**Hafif Ağır Denenceler**, (2006, Detay Yayıncılık; 2012 Pegem Akademi Yayıncılık),

**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, (2005, Ortak Yazarlık, Detay Yayıncılık),

**Öğretmenlik Paradoksu**, (2003, Kitap Bölümü, Pegem Akademi Yayıncılık).



## ÖN SÖZ

Örgütlerin yönetimi, yalnız yönetenlerin bir sorunu olmayıp hepimizin ortak ve öncelikli çözüm bekleyen temel sorunudur. Günümüzün insanı yaşamını çok sayıda örgütün üyesi olarak tamamlamak durumundadır. Büyük olasılıkla, gelecekte üyesi olduğumuz örgüt sayısı hızla artacaktır.

Örgütsel yaşam ve örgütlerin yönetimi konusu son dönemlerde akademik çalışmaların ilgi odağı olmuştur. Konuyu bütün yönleriyle ele alan çalışmalar olduğu gibi farklı bölümlerine odaklanan çalışmalara da yapılmaktadır. Bu çalışma da örgütsel davranış alanının içerisinde özel bir çalışma alanı olan örgütsel çatışma konusu üzerinedir.

Kitap, üç bölümden oluşmaktadır. Örgütsel yaşam adlı birinci bölümde, konuya ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır. Örgütsel çatışma başlıklı ikinci bölümde, örgütsel çatışma kavramının içerik, gelişim, süreç, tür ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Kitabın üçüncü bölümünde ise örgütsel çatışmanın yönetiminde yaygın olarak kullanılan yöntemler tanıtılmıştır.

Kitap; yazarın, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri** adlı doktora tezinin kuramsal kısmına dayalı olarak yazılmıştır.

Konuya ilgi duyanlara yararlı olması umuduyla, çalışmanın her aşamasında katkı sağlayanlara ve özellikle yayıncıya teşekkür ederim.

Ankara, Nisan 2018

Dr. Ayhan Ural

ORCID No: 0000-0002-2548-3745

## **İKİNCİ BASKI İÇİN ÖN SÖZ**

Gösterilen ilgiye teşekkür eder yararlı olmasını dilerim.

Saygılarımla.

Dr. Ayhan Ural

Ankara, Şubat 2020



## **ÜÇÜNCÜ BASKI İÇİN ÖN SÖZ**

Gösterilen ilgiye teşekkür eder, yararlı olmasını dilerim.

Saygılarımla.

Dr. Ayhan Ural

Ankara, Şubat 2021

## **DÖRDÜNCÜ BASKI İÇİN ÖN SÖZ**

Kitabın, okuyucunun; okumak, düşünmek, sorgulamak, anlamak, eleştirmek, reddetmek, eylemek gibi varoluşsal eylemlerine hitap ediyor olmasından mutluyum. Teşekkür eder, saygılar sunarım.

Dayanışmayla.

Dr. Ayhan Ural

Ankara, Aralık 2021

## **BEŞİNCİ BASKI İÇİN ÖN SÖZ**

Okuyucunun ilgisine teşekkür eder, saygılar sunarım.

Dayanışmayla.

Dr. Ayhan Ural

Ankara, Nisan 2023

## İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	vii
İkinci Baskı İçin Ön Söz.....	viii
Üçüncü Baskı İçin Ön Söz.....	ix
Dördüncü Baskı İçin Ön Söz.....	x
Beşinci Baskı İçin Ön Söz.....	x

### 1. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL YAŞAM

Örgüt Kavramı.....	2
Örgütsel Davranış.....	6
Örgütlerin Yönetimi.....	9
Eğitim Örgütleri.....	15

### 2. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Çatışma Kavramı.....	26
Çatışma Düşüncesindeki Gelişmeler.....	28
Çatışmanın Kaynakları.....	32
Çatışmanın Türleri.....	34
Çatışma Süreci.....	39
Çatışmanın Sonuçları.....	43

### 3. BÖLÜM

## ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Örgütsel Çatışma Yaklaşımları .....	50
Geleneksel Çatışma Yaklaşımı .....	50
Davranışsal Çatışma Yaklaşımı.....	51
Modern Çatışma Yaklaşımı.....	51
Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	53
Kayıp - Kayıp Stratejisi.....	54
Kazanç - Kayıp Stratejisi.....	54
Kazanç - Kazanç Stratejisi .....	55
Çatışma Yönetimi Yöntemleri.....	58
Problem Çözme Yöntemi .....	59
Uzlaşma Yöntemi.....	60
Hükmetme Yöntemi.....	62
Kaçınma Yöntemi .....	63
Ödün Verme Yöntemi.....	63
Kaynakça.....	67

## **ŐEKİLLER LİSTESİ**

Őekil 1. Paradigmalar, Metaforlar ve Örgütsel Analiz Ekolleri....	4
Őekil 2. Davranışın Oluşum Süreci.....	6
Őekil 3. Örgütsel Yapının Bileşenleri.....	8
Őekil 4. Yönetmel Roller.....	12
Őekil 5. Yönetmel Düzeyler ve Yönetmel Beceriler .....	13
Őekil 6. Çatışma Süreci.....	39
Őekil 7. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları.....	42
Őekil 8. Çatışma ve Birimin Performansı .....	46