

Received / Makale Geliş Tarihi 07.10.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 30.11.2023
Volume / Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(101), 3150-3163

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10255918

Osman Dokuz
<https://orcid.org/0009-0007-6026-9318>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Murat Akşit
<https://orcid.org/0009-0008-5329-7908>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Hakan Gürsoytrak
<https://orcid.org/0009-0000-5607-4306>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Reha Göksu
<https://orcid.org/0009-0009-2745-2406>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Yeliz Nişancı
<https://orcid.org/0009-0000-5507-3731>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Nazlı Güleç Gerçek
<https://orcid.org/0009-0009-4506-5290>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri Uygulamalarına Yönelik Görüşleri

Teachers' Opinions on Conflict Management Strategies Applications

ÖZET

Bu araştırmada öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarıyla ilgili görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla 2022-2023 eğitim öğretim yılında Denizli merkez ilçelerinde çalışan ve kolay ulaşılabılır örneklem yöntemiyle ulaşılan 337 öğretmenden veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Veriler analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileriyle ilgili en yüksek düzey problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih etmede gerçekleşmiştir. Bunu hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme izlerken en düşük seviye anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarının isteklerini koşulsuz benimsemeye olduğu saptanmıştır. Çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarda en yüksek ortalama “Yüksek” düzeyde olarak bütünleştirme stratejisinde ve “Yüksek” düzeylerinde uzlaşma ve uyuma stratejileri ile “Orta” düzeyde kaçınma stratejisi izlenmiştir. En düşük düzey “Orta” düzeyde hükmetme stratejisindedir. Genel çatışma yönetimi stratejilerinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği görülürken cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve uyuma stratejileri ile genel olarak erkeklerin ortalamalarının yüksek çıkmıştır. Yaşa göre bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme, uyuma ve genel çatışma yönetimi stratejisinde 36-40 yaş lehine yüksek iken kıdemlerine göre bütünleştirme, uzlaşma, uyuma ve genel çatışma yönetimi stratejisinde 11-20 yıl lehine yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin medeni duruma göre çatışma yönetim stratejileri bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyuma ve genel çatışma yönetimi stratejisinde evli öğretmenler lehine yüksek çıkmıştır. Eğitim düzeylerine göre öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin hükmetme stratejisinde lisansüstü mezunlarının ortalamalarının lisans mezunlarından yüksek iken uyuma boyutunda ise durum tersi yönde ölçülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, strateji, öğretmen, okul, hükmetme, uzlaşma, kaçınma

ABSTRACT

This research aimed to determine teachers' opinions about conflict management strategy applications. For this purpose, data was collected from 337 teachers working in Denizli central districts in the 2022-2023 academic year and reached by an easily accessible sampling method. It was observed that the collected data had a high level of reliability and showed a normal distribution. Parametric tests were used in data analysis. As a result of the research, teachers preferred to find common solutions to the highest level problems related to conflict management strategies. It was determined that this was followed by giving importance to both my own interests and needs and the interests and needs of the other party, while the lowest level of disagreement was unconditionally accepting my colleagues' requests. In the sub-dimensions of conflict management strategies, the highest mean was in the integration strategy at the "High" level, followed by the conciliation and compliance strategies at the "High" level, and the avoidance strategy at the "Medium" level. The lowest level is in the "Medium" level domination strategy. It was observed that general conflict management strategies were at a high level. While it was observed that teachers' views on conflict management strategies did not differ according to their training in conflict management, it was determined that there were significant differences according to gender, age, seniority, marital status and education levels. Teachers' views on conflict management strategies were generally higher than those of men, with gender integration, compromise, domination and compliance strategies. It was concluded that while it was high in favor of 36-40 years in the integration, compromise, domination, compliance and general conflict management strategy according to age, it was high in favor of 11-20 years in the integration, compromise, compliance and general conflict management strategy according to their seniority. Teachers' conflict management strategies according to their marital status were higher in favor of married teachers in integration, avoidance, compromise, compliance and general conflict management strategy. According to their education levels, the average of teachers' opinions on conflict management strategies was higher than that of undergraduate graduates in the domination strategy, while the opposite was measured in the compliance dimension.

Keywords: Conflict, strategy, teacher, school, domination, compromise, avoidance

1. GİRİŞ

İnsan yaşamının olağan seyri içinde çalışma ve toplum içinde yaşama gibi zaruri durumlar olmaktadır. Bu süreçlerde zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışma bu bakımda hayatın içinde olağan bir durum olarak görülmelidir. Çatışma insanlarda fiziki, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması noktasında engellemelerle karşılaşılması halinde ortaya çıkan gerginlik halleri şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2009). Çatışma sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da olağan bir durum ve iş ve yaamın bir parçası olarak görülmelidir. Burada önemli olan çatışma kadar çatışmanın uygun ve doğru biçimde yönetilmesi/yönetilebilmesidir. Çatışmaların pek çok nedeni olmakla birlikte kuşak farklılığı, iş stresi, planlama dışı oluşan iş yükleri, işin fazlalığı, nitelikli insan gücü eksikliği, mobbing, şiddet, vs. vs. olmak üzere pek çok nedeni olabilmektedir. Çatışmanın eğitim örgütleri açısından doğru yönetilmesi ve hem çalışanlar, hem örgüt hem de diğer paydaşlara katkı sağlayacak şekilde olması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada okullarda eğitim öğretimin en iyi biçimde yapılabilmesi için en temelde yer alan öğretmenlerin karşılaştıkları çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bilinmesi gerekmektedir. Böylelikle uygulanan stratejilerin işlevi, katkı ve uygulanabilirliği gibi konularda da fikir vermesi bakımından önemli görülmüştür.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Çatışma Kavramı

Dünya üzerindeki tüm organizmalar yaşamlarını sürdürmek ve üremek için karşılaştıkları zorluklarla mücadele etmek ve gerektiğinde diğerleriyle rekabet etmek zorundadır. Bu durum esasen bir doğa kanunu olarak ifade edilmektedir (Karip, 2013). Ayrıca, Dünya'daki canlıların önemli bir kısmının ihtiyaçları karşılanmadığında gerginlik ve stres yaşadıkları, bunun da yıpranmaya ve büyük sorunlara yol açabileceği dikkate değerdir. Eren'e (2009) göre çatışma, insanların fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılama çabaları sırasında yaşadıkları bir gerilim durumu olarak algılanmaktadır. Tüm canlılar arasında en değerli varlık olarak kabul edilen insan, bu ihtiyaçlarını karşılama becerisini engelleyen engellerle karşılaşır. Darwin'in evrim teorisi, doğal dünyanın tamamının hayatta kalmak için sürekli bir savaş verdiğini öne sürer. Doğal seçim süreci sayesinde biyolojik türler, çevreleri tarafından sunulan çeşitli zorluklara yanıt olarak adapte olur ve evrimleşir. Darwin'e göre, canlı organizmaların varlıklarını sürdürme yeteneği insan evriminde çok önemli bir faktördür, çünkü insanlar çevresel zorlukların üstesinden gelerek gelişmiş ve ilerlemişlerdir (Özmen, 1997).

İngilizce'de "conflict" kelimesinin karşılığı olan "çatışma" terimi, Latince kökenli "conflictus" kelimesine dayanmakta olup, kuvvetle çarpışma ya da çarpışma eylemini ifade etmektedir. Çatışma, grup üyelerinin ihtiyaçları ve tercihleri çatıştığında ortaya çıkar ve zararlı durumlara veya olaylara neden olur (Özmen, 1997). Buna karşılık Eren (2009), herhangi bir örgütsel çerçevede çatışmayı, bireylerin ve grupların bir arada bulunmasından kaynaklanan, görevlerin yerine getirilmesini engelleyen veya zorlaştıran anlaşmazlıklar olarak tanımlamaktadır. Çatışma, hedeflerinin uyumsuz olduğunu veya bir tarafın eylemlerinin diğerinin hedeflerine müdahale ettiğini algılayan birbirine bağlı taraflar arasındaki etkileşimlerden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu çerçevede, bireyler veya kolektifler arasındaki çatışmanın ortaya çıkışının tek bir tarafça sergilenen uygunsuz tutum veya davranışların varlığına atfedilebileceği açıktır (Folger vd., 2013). Çatışmaların tamamen nesnel olaylar olmadığını, aksine bireylerin veya grupların algılarından etkilendiğini kabul etmek son derece önemlidir. Koşullar ne olursa olsun, çatışmaların her zaman etkileşimlerden ve karşılıklı iletişimden kaynaklandığı gerçeğini göz ardı etmemek gerekir (Folger vd., 2013).

Çatışma kavramı ortaya atıldığında, akla çeşitli fikirler gelmektedir. Bu terim için evrensel olarak kabul edilmiş tek bir tanım olmadığını belirtmek önemlidir. Çatışmanın toplumlar arasında, ilişkiler içinde ve davranış ve tutumlar temelinde var olduğuna dair genel bir fikir birliği olsa da akademisyenler bu çatışmaların kökenlerini ve doğasını tartışmaya devam etmektedir (Karip, 2013). Alan yazın incelendiğinde çatışmanın (1) haksız veya adaletsiz olarak algılanan durumlar, (2) tehdit edici veya bunaltıcı olarak deneyimlenen olaylar, (3) sınırlı kaynakların kullanımı, (4) algı veya inançlardaki farklılıklar ve (5) uyumsuz davranışlar veya tutumlar gibi çeşitli kaynaklardan kaynaklanabileceği belirtilmektedir. Buna ek olarak, Karip (2013) aşağıdaki durumlarda çatışmaların yaşanabileceğini belirtmektedir:

- Şahıslardan ya da topluluklardan kendi hedef ve arzularıyla örtüşmeyen eylemlerin teklif edilmesi.
- Şahısların karşı tarafta yer alan kişi ya da grupların hedeflerine ulaşabilmelerine engel teşkil edecek ya da söz konusu kişi ya da gruplara yönelik ters düşecek davranış ve tutumlar sergilemek.

- Kısıtlı bir ölçüğe sahip olan kaynakları birden fazla kişi ya da grubun kullanmak istemeleri.
- Aynı ortamlar içerisinde yer alan bireylerin öncelik unsurlarının, davranış ve tutumlarının, beceri tür ve düzeylerinin ve arzularının diğer kişi ya da gruplarla zıtlık göstermesi.
- Beraber görev yapılan bir konu üzerinde karşıdaki tarafa uymayacak eylemler ve tutumlar sergilenmesi.
- Şahısların performans düzeylerinin diğer kişi ya da grupların eylemleri ile faal olma durumlarına bağlı durumda olması.

Yukarıda bahsi geçen örnekler, bireyler ya da bireylerden oluşan topluluklar arasında içsel bir çatışma olduğu gerçeğinin altını çizmektedir. Çatışmaların başka çatışmaları doğurabildiği gözlemlenmiştir. Çatışma, çeşitli faktörler nedeniyle iki veya daha fazla tarafın fikirleri, hedefleri veya eylemleri arasındaki uyumsuzluklar, çelişkiler ve anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır. Yukarıda bahsedilen faktörler yürürlükte olduğunda, bireyler amaçlarına ve isteklerine ulaşmak ve bunları anlamlı kılmak için çaba sarf ederler (Koçel, 2011).

Mayer'e (1990) göre, gündelik hayattaki çok yönlü çatışma kavramı tipik olarak zorbalık, düşmanlık ve kavga gibi çeşitli yapıları kapsar. Çatışmalar özel deneyim ve ortaya çıkan sonuçların merceğinden incelendiğinde, ilgili taraflardan biri için ağırlıklı olarak olumsuz çağrışımları kolayca fark edilebilir. Bir çatışmaya dahil olan bireyler veya gruplar arasında önemli bir güç farklılığının veya güç dengesizliğinin bulunduğu durumlarda, bu çatışmaları çözme girişimlerinin genellikle güç odaklı bir yaklaşım benimsediğini ve bazı durumlarda şiddet kullanımına kadar tırmanabildiğini gözlemlemek yerinde olacaktır. Buna karşılık, bir çatışmanın karşı tarafında yer alan taraflara fiziksel, sosyal veya psikolojik zarar vermek ve onları tamamen ortadan kaldırmak amacıyla şiddetin kullanılması, çatışmanın en üst düzeydeki tezahürünü temsil eder (Koçel, 2011). Bununla birlikte, çatışmaların mutlaka şiddet içermesi gerekmediği ve çözüm bulmak için gerilimi tırmandırmanın dışında alternatiflerin de izlenebileceği unutulmamalıdır. Çatışma teriminin, kızgınlık ve diğer olumsuz duyguları çağrıştıran bir olumsuzluk çağrışımı taşıdığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Karip, 2013). Bununla birlikte, çatışmaların insan varlığının doğal bir yönü olduğunu kabul etmek önemlidir. İletişim ve etkileşim içinde olan bireylerin öncelikleri, arzuları, inançları, bilgileri, deneyimleri ve çıkarları gibi temel hususlarda farklılıklar olduğu sürece çatışmaların azalmadan devam ettiğini hatırlamak çok önemlidir. Çatışmalar, tek başına ele alınamayacak kişisel veya sosyal farklılıkların ayrılmaz bir bileşeni olarak görülebilir (Eren, 2009).

Çatışmaların varoluşumuzun doğal bir yönü olduğu düşünüldüğünde, amaç, çatışma senaryolarını tamamen ortadan kaldırmak yerine, olumsuz sonuçlarını hafifleterek ve potansiyel avantajlarını vurgulayarak bireylerin veya kolektiflerin avantajına dönüştürmek olmalıdır (Koçel, 2011). Çeşitlilikten kaynaklanan karmaşıklıkların tanınmaması ve ele alınmaması bireyler, topluluklar, kuruluşlar ve hatta tüm devletler için ciddi sonuçlara yol açabilir. Bireylerin çatışmalardan uzak durmak için günlük olarak ciddi çaba sarf ettikleri yaygın olarak kabul edilmektedir. Dahası, bireylerin çoğunluğu, nihayetinde çatışmalardan tamamen kaçınmanın neredeyse imkânsız olduğunu tekrar tekrar kabul etmek zorunda kalmaktadır. Kaçınılmaz olmalarına rağmen çatışmalar doğaları gereği olumsuz değildir. Çatışmaları olumlu sonuçlara dönüştürmek için yapıcı yaklaşımlar benimsemek ve çatışma yönetimi bilgi ve becerilerine sahip olmak esastır. Bu yetkinlikler, bireylerin bu yaklaşımları etkin bir şekilde uygulamalarını sağlar (Karip, 2013). Ayrıca, etkili çatışma yönetimi yalnızca potansiyel zararları azaltmakla kalmaz, aynı zamanda yaratıcılık düzeylerini de artırır. Ayrıca, çağdaş örgütsel yapıların kurulması için çok önemli olan uzmanlık alanlarının geliştirilmesini ve genişletilmesini de teşvik eder (Koçel, 2011). Çatışma yönetimi, çalışanlar arasında düşünce özgürlüğünü teşvik ederek, bireylerin farklı tutumlar sergilemesini ve farklı kararlar almasını sağlar ve böylece önemli bir esneklik sunar (Eren, 2009).

Çatışmalardan kaynaklanan sorunları tanımlamak ve etkili bir şekilde ele almak için çatışmaları ele almanın önemini vurgulandığı açıktır. Mayer (1990) çatışmaların sorun olarak görülmeğe ziyade çözüm bulmanın ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamakta ve çatışmalardan kaçınmanın faydasızlığını reddetmektedir (Özmen, 1997).

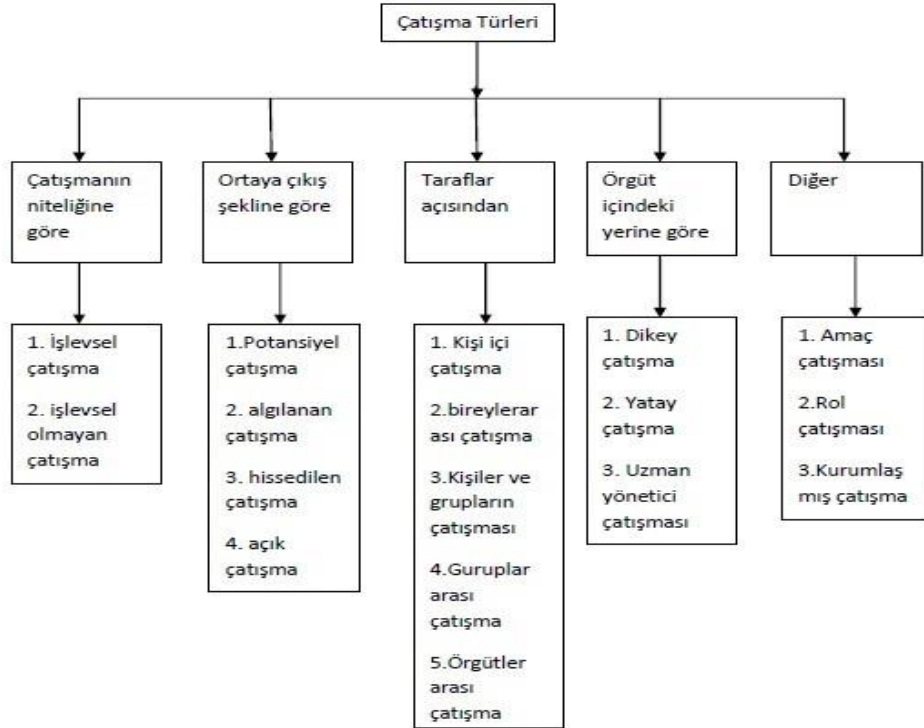
2.2. Çatışma Türleri

Örgüt içinde çatışmalar bir veya birkaç nedenden kaynaklı olabilmektedir. Bu nedenler;

1. Amaç farklılıkları
2. Kişilik farklılıkları
3. Örgütün büyüklüğü

4. İş bölümü
5. Statü farklılıkları
6. İletişim
7. Kaynakların sınırlılığı
8. Denetim biçimi
9. Yeni uzmanlıklar
10. Norm ve değerler
11. Ödüllendirme sistemi
12. Bürokratik nitelikler
13. Ortak karar verme gibi başlıklar altında incelenebilir.

Örgütsel ya da örgüt içi çatışmaların belli başlı başlıklar altında sınıflandırılması mümkündür. Alan yazın incelemesinde çatışma türlerinin genel olarak beş başlıkta incelendiği görülmektedir. Bunlar (Koçel, 2011) çatışmalara taraf olan birey ya da gruplara göre, çatışmaların niteliklerine göre, çatışmaların örgüt içi yerine göre, çatışmaların ortaya çıkma biçimine göre ve diğer örgütsel çatışmalar başlıklarıdır. Araştırma türlerini Erol (2009) çalışmasında aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır.



Şekil 1. Çatışma Türleri

2.3. Çatışma Yönetimi

Çatışmaların yaşandığı esnada bireyler adeta ince bir telin üstünde yürüyor gibidirler. Bu yürüyüşleri gerçekleştirirken de çatışmaların arzu edilmeyen taraflara gitmesine neden olan etkenler hususunda olumsuz yöne doğru iten güçler konusunda öngörülere sahip olmak ve bahsi geçmekte olan güçlerin kontrolünü sağlayabilmek için de gerekli olan hareketleri uygulayabilmek gerekir (Eren, 2009). Çatışma durumlarının doğru bir şekilde yönetilmesi halinde ipin üzerinden düşmenin de önüne geçilmiş olur (Folger ve diğ., 2013: 14). Çatışma yönetimi, çatışmakta olan şahısların veya arabulucu pozisyonlarında bulunan bireylerin çatışmaların sona erdirilmesi ya da çatışmaların belli yönere gidebilmesini sağlayabilmek adına karşılıklı bir şekilde adımlar atmaktadırlar. Çatışma yönetimi olgusunun en temel amaçlarından birisinin çatışmadaki bütün taraflar için yararlı ve uzlaştırıcı bir şekilde çatışmaların sona erdirilmesi olmanın yanı sıra, rakip şeklinde görülen kişi ya da grupları alt edebilme amacıyla da kullanılabilmesinin altını çizmektedir.

Çatışma yönetimi sadece çatışma durumlarının çözülmesi ile ilgilenmekle kalmayıp, çatışma durumlarının meydana gelmemesini de içermektedir (Karip, 2013). Çatışmalar esnasında çatışmanın tarafları gerilimler, memnuniyetsizlikler, belirsizlikler ve kırgınlıklara maruz kalırlar ve maruz kaldıkları bu duygular bireylerin çatışmalar ile yüzleşebilmelerini çok daha zor bir hale taşır ve çatışmalara yapıcılıkla yaklaşmalarını hemen hemen imkansız hale getirir. Bu durum neticesinde çatışmalar bir güce başvurarak sonuca ulaştırılmaktadır. Başka bir deyişle çatışmalar ya başka bir bireyin zoru ile bastırılmaktadır ya da kavgaların uzaması sebebi ile bireyler tükenmişliğe yakalanmaktadırlar (Folger ve diğ., 2013). Çatışma durumlarının doğru ve etkili bir şekilde yönetilmesi neticesinde elde edilen gücün örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri noktasında son derece önemli bir etken haline geldiği görülmektedir (Başaran, 1991). Bu nedenden dolayı çatışmaların örgütsel yapılar için görmezden gelinilecek veya tamamı ile ortadan kaldırılması gereken unsurlar olarak değil, akılcı yaklaşılması ve etkili bir biçimde yönetilmesi gereken bir olgu olduğu göz ardı edilmemelidir (Eren, 2009). Çatışma düzeylerinin çok düşük ya da gereğinden fazla yükseklik gösterdiği durumlarda verim düzeylerinde çok ciddi düşüşler gözlenirken, akılcı biçimde yönetilmek kaydı ile belli seviyelerde tutulabilirse verim düzeylerinin gözle görülebilir ölçüde artış gösterdiğine şahitlik edilmektedir. Belli bir seviyede gerçekleşen çatışmalar hem örgüt çalışanları hem de örgütler açısından son derece pozitif sonuçların elde edilmesini sağlayabilmektedir.

Konuya yönelik literatüre mercek tutulduğunda birbirlerinden bir hayli farklılıklara sahip olmalarına karşın, çatışmaların çözülmesi ile çatışmaların yönetilmesi kavramlarının birbirleri ile karıştırıldığı göze çarpmaktadır. Çatışmaların yönetilmesinde, çatışmaların örgütsel başarı düzeyini ne şekilde etkilemekte olduğuna bakılmak sureti ile “fonksiyonel ya da fonksiyonel değildir” biçiminde sınıflandırılması yapılmaktadır (Geçmez, 2009). Bu bağlamda, yöneticilerin hangi zamanlarda çatışmaları teşvik edeceklerini ve hangi zamanlarda çatışmalara çözüm getireceklerini bilmeleri gerekmektedir. Kişilerin ve grupların performans düzeylerini yükseltecek, tatmin edici ve başarılı neticeler getirecek işlevsel çatışmaların teşvik edilmesi sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra kişiler ile gruplara ait performans düzeylerini aşağıya çekecek, yıkıcı ve negatif sonuçların doğmasına neden olabilecek işlevsel olmayan çatışmaların ise bir an önce çözülmesi icap etmektedir. Akkırman (1998) çatışma yönetimini, örgütler içinde birey ya da gruplar arasında cereyan eden çatışmaların kontrol edilmesi ve örgüt yararına olmak üzere yönetilmesi ve yönlendirilmesi olarak görmektedir.

Çatışma yönetimlerinde etkililik olgusunun sağlanması adına yönetici pozisyonlarında görev yapan bireyler ile ast kademelerde görev yapan şahısların çatışma yönetimleriyle alakalı temel becerilerinde ilerlemeler kaydetmeleri son derece büyük bir önem arz etmektedir. temel becerileri dört grup dahilinde ele almaktadır (Karip, 2013).

1. Entelektüel Beceriler: Planlamalar, problemlerin tanımlanmaları, analizler gerçekleştirme, yargılamalar, öngörü sahibi olabilme ile tarafsızlık.
2. Duygusal beceriler: İstikrara sahip olabilme, iç kontrole sahip olmak, sonuç odaklı yaklaşım sergilemek, girişken tutumlara sahip olmak.
3. Bireyler arası beceriler: Hassasiyete sahip olmak, inandırıcılık düzeylerinin yükseltilmesi, iletişim becerilerini geliştirmek ile etkili dinleme gerçekleştirebilmek.
4. Yönetimsel beceriler: Güdüleyici yaklaşımlara sahip olmak, yol gösterici olabilme, iş bölümü yaparak ilişkilerin düzenlenebilmesini sağlamak.

Herhangi bir çatışma durumuna müdahale gerçekleştirilmeden evvel çatışma durumunun doğru bir şekilde teşhis edilebilmesinin önemi son derece büyüktür. Çünkü algılanmış olan çatışmaların sebepleri çoğu zaman aldatıcı olabilmekte, işin iç yüzünde farklı nedenler yer almaktadır. Aksi halde “üçüncü tip hata” şeklinde bilinmekte olan gerçek problemlerin çözülmesi yerine, gerçekte var olmayan bir problemin çözülmesi gibi hatalara düşülebilmektedir (Eren, 2009). Problemlerin hatasız bir şekilde teşhis edilebilmesi adına, çatışma seviyelerinin, çatışmanın taraflarının, çatışma yönetimi stratejilerinin ve çatışmaların birey, topluluk ve örgütsel yapılara etki düzeylerinin değerlendirmelerinin yapılarak elde edilecek olan veri ve bilgilerin hatasız bir biçimde çözümlenmesi icap etmektedir.

Çatışmalardan öğrenmenin, çatışmaların çözümü hususunda gerçek manada işe yarayabilecek tek yaklaşım olduğunun altı çizilmektedir. Çatışmalardan öğrenme olgusunun en etkili yolu doğru soruların sorulabilmesi ve ardından söz konusu sorulara uygun cevapların arayışına geçilmesidir. Dönüt amacı ile sorulabilecek soruların bir kısmı aşağıda sıralandığı şekilde ifade edilebilir:

1. Biz bu durumdan neler öğrenebiliriz?
2. Bu çatışmadan ilişkilerin geliştirilmesi noktasında ne şekilde yarar sağlayabiliriz?
3. Bu durumun iyileştirilebilmesi için hep beraber neler gerçekleştirebiliriz?
4. Bu çatışmaya yönlendiricilik yapmakta olan algılar ile hatalı algılamalar nelerdir?
5. Anlaşmazlıklar yaşayan kişilerin algıları birbirlerinden ne şekilde farklılık gösteriyor?
6. Çatışmaların gerçek sebepleri ile suni sebepleri nelerden oluşuyor?

Çatışmaların tamamının daima etkileşimlere, bir başka deyiş ile karşılıklı iletişime dayandığının altını çizmektedir. Herhangi bir çatışma durumuna dahil olmuş olan taraf sayıları ne durumda olursa olsun ya da şahısların arasında birbirlerine bağlılık duyma durumları ne şekilde olursa olsun, bir çatışma öncelikle tarafların birinin kendi algı durumuna, beklenti şekillerine ve saptamış olduğu stratejilerine göre gerçekleştirdiği bir hareket ve karşı tarafta bulunan kişi ya da grupların da bu duruma kendi algı durumlarına, beklenti şekillerine ve stratejileri doğrultusunda gerçekleştirdikleri karşı hareketler aracılığı ile oluşmaktadır (Folger vd., 2013).

2.4. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi

İster kişisel ister kurumsal hedefler doğrultusunda olsun, kişiler arası etkileşimleri içeren her durumda çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu çatışmalar, Rahim (2001) tarafından da kabul edildiği üzere, sürecin kaçınılmaz bir parçasıdır. Eğitim ve öğretim kurumlarında, farklı bireylerin sürekli varlığı sosyal etkileşimler için geniş fırsatlar sunmakta ve bu da diğer kuruluş türlerine kıyasla nispeten daha yüksek bir çatışma oranıyla sonuçlanmaktadır. Okullar, farklı kültürel geçmişlerden, ırklardan, çeşitli zekâ düzeylerinden ve sosyo-ekonomik çevrelerden gelen bireylerin bir araya geldiği eğitim kurumları olarak hizmet vermektedir. Bu ortamda, başta öğretmenler olmak üzere eğitim yöneticileri, öğrenciler, veliler, personel ve denetmenler arasında çok sayıda ilişki kurulur. Bu kadar çeşitliliğin ve etkileşimin olduğu bir ortamda kaçınılmaz olan çatışmaların yönetilmesinde en önemli rolün öğretmenlere düştüğü savunulmaktadır.

Çatışmaların yok sayılması, inkâr edilmesi, bastırılmaya çalışılması eğitim kurumlarında şiddet seviyelerinin yükselmesine sebebiyet verebilmektedir (Bakioğlu, 2009). Okullar içerisinde yaşandığı görülen çatışmaların adil iş bölümlerinin gerçekleştirilememesi, yetersizliği ya da kısıtlılığı bulunan bütçeler, uygulanmakta olan yaptırım tür ve düzeyleri, gücün ve yetkilerin kullanılışları, izinler, geç kalma sorunları, politik cepheleşmeler, sigara kullanımı, sorunlu öğrenci davranışları, sınıf geçmeler ve not kullanımları, mevzuatlar ile alakalı sorunlar, disipline yönelik sorunlar, yer değiştirme uygulamalarında yaşanan aksaklıklar ve kaynakların dağıtılması şeklindeki hususlardan kaynaklı olduğu dile getirilmektedir (Karip, 2013). Eğitim yöneticisi konumundaki bireylerin, görev yaptıkları örgütler içerisinde yaşanan çatışmaları sağlıklı bir biçimde yönetebilmeleri adına çatışmaların kaynaklarına yönelik yeterli bilgiye sahip olmaları ve bu olumsuzlukların giderilebilmesi için de mutlak suretle demokratik metotları uygulamaları gerekmektedir.

Özetlemek gerekirse, eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan bireylerin, okullarda yaşanan çatışmaların sistemin doğasından kaynaklandıklarını kavramış olmaları, çatışmaları reddetme veya bu çatışmalardan kaçınmaktan ziyade, varlıklarını kabul etmek suretiyle pozitif taraflarını göz ardı etmeyip çatışma içerisinde bulunan tarafların uzlaştırılmasını ve örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya getirip, söz konusu bireylerin ve çatışmaların çözümünden doğacak olan güçten faydalanmalıdırlar (Durukan, 2004).

Eğitim örgütlerinin en küçük yapısını oluşturan okullarda eğitim öğretim işlerinin de en temelinde yer alan öğretmenlerin çeşitli nedenlerle çatışmalar yaşadıkları bilinmektedir. Yaşadıkları bu çatışmaları yönetmede kullandıkları stratejiler oldukça önemlidir. Bu stratejilerin ne oranda işe yaradığı ve işlevsel olduğunun bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarına yönelik görüşleri araştırılmıştır.

Araştırmanın ana problemi; Öğretmenlerin okullarda uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri uygulamalarına yönelik görüşleri nelerdir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu ana problemin çözümünde kullanılacak alt problemler ise şöyle oluşturulmuştur:

1. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarına yönelik görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?

3. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi ve çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık göstermekte midir?

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel desende ve tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri gerçek olarak var olan durum ve olguları kendi ortamlarında herhangi bir müdahalede bulunmadan mevcut haliyle tespit etmeye yönelik modellerdir (Karasar, 2016). Araştırmanın niteliği mevcut durumun ortaya koyulmasına yönelik olduğundan dolayı bu model kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim yılında Denizli Merkez ilçelerinde öğretmen olarak çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende yaklaşık olarak 6500 öğretmen bulunduğu resmi web sitesinden öğrenilmektedir. Evreni yansıtabilecek özelliklerde kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılarak 337 öğretmene ulaşılarak veri toplanmıştır.

Araştırmaya gönüllü ve istekli olarak katılım sağlayan ve destek veren öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımları

Değişken		f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	149	44,2
	Erkek	188	55,8
Yaş	24-35	98	29,1
	36-40	123	36,5
	41 ve üzeri	116	34,4
Kıdem	1-10 yıl	116	34,4
	11-20 yıl	136	40,4
	21 yıl ve üzeri	85	25,2
Medeni durum	Evli	272	80,7
	Bekâr	65	19,3
Eğitim düzeyi	Lisans mezunu	286	84,9
	Lisansüstü mezunu	51	15,1
Çatışma yönetimi eğitimi alma durumu	Evet	90	26,7
	Hayır	247	73,3

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin büyük kısmı % 55,8’i erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların oranı % 44,2’dir. Öğretmenlerin % 36,5’i 36-40 yaş, % 34,4’ü 41 yaş ve üstünde % 29,1’i 24-35 yaşlardadır. Kıdem olarak öğretmenlerin % 40,4’ü 11-20 yıl, % 34,4’ü 1-10 yıl ve % 25,2’si 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin % 80,7’si evlilerden % 19,3’ü bekarlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 84,9’u lisans mezunu iken % 15,1’i lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Öğretmenlerin büyük kısmı % 73,3’ü çatışma yönetimiyle ilgili eğitim almadığını belirtirken öğretmenlerin oldukça az kısmı % 26,7’si bu alanda eğitim aldığını belirtmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Veriler elektronik ortamda ve çevrim içi ölçek kullanılarak toplanmıştır. Öğretmenler tamamen gönüllü ve istekli olarak araştırmaya katılım sağlamışlardır. Veri toplamada kullanılan ölçek iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren “a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Medeni durum, e) Eğitim düzeyi, f) Çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumu olmak üzere 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği” yer almıştır. “Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği” Özgan (2006) çalışmasıyla geliştirilmiştir. Ölçek toplam 41 madde olup, bütünleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutları oluşturan maddeler ve boyutlar şöyledir:

Bütünleştirme boyutu: 32, 41, 29, 18, 30, 5, 35, 27, 37

Kaçınma boyutu: 23, 20, 7, 26, 28, 14, 24, 40, 21, 19, 6, 33, 39

Uzlaşma boyutu: 3, 10, 15, 8, 34, 17, 12, 4

Hükmetme boyutu: 16, 9, 31, 2, 36, 22

Uyma boyutu: 38, 25, 11, 13, 1

3.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirlik düzeyi ,786 ile ,814 arasında olup yüksek düzeyde güvenilirlik değerini taşıdığı görülmüştür. Verilerin normal dağılım analizi Basıklık ve çarpıklık testleri ile yapılmıştır. Normalite testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 2. Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Testi Sonuçları

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Bütünleştirme boyutu	1,274	-1,406
Kaçınma boyutu	,129	,381
Uzlaşma boyutu	1,375	-,853
Hükmetme boyutu	,580	-,088
Uyma boyutu	-,073	-,014
Genel çatışma yönetimi stratejisi	1,161	-,624

Tablo 2'de araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım analizi sonucu elde edilen "Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness)" değerlerinin $-1,50$ aralığında olduğu görülmektedir. Tabachnik ve Fidell (2013) çalışmalarında skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri $-1,50$ ile $+1,50$ arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir demektir. Bundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Normal dağılım gösteren verilerin analizlerinde parametrik testler kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle analizlerde frekans, ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t-testi ve Anova testleri kullanılmıştır.

Yorumlamalarda aralıklar şöyle kabul edilmiştir.

- 1,00 – 1,80 Çok düşük
- 1,81 – 2,60 Düşük
- 2,61 – 3,40 Orta
- 3,41 – 4,20 Yüksek
- 4,21 – 5,00 Çok yüksek

4. BULGULAR

Araştırmanın birinci alt probleminde öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarına yönelik görüşleri araştırılmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarına yönelik görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Bulgular

Maddeler	n	\bar{x}	s	Düzeyi
1.Çalışma arkadaşlarının beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	337	4,13	,89	Yüksek
2.Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamını anlamaya çalışırım	337	4,18	,88	Yüksek
3.Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim	337	4,26	,95	Çok Yüksek
4.Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	337	4,39	,88	Çok Yüksek
5.Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarımı hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm	337	4,34	,89	Çok Yüksek
6.Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	337	4,05	,88	Yüksek
7.Prensip olarak gerginlikten kaçınırım.	337	4,17	,79	Yüksek
8.Eğer karşı taraf odun verecekse, ödün vermeye razı olurum.	337	3,62	,95	Yüksek
9.Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.	337	2,56	,93	Düşük
10.Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözümler için çaba harcarım.	337	4,10	,91	Yüksek
11.Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımın doyurulmasından vazgeçerim.	337	2,95	,95	Orta
12.Çalışma arkadaşlarının istekleri için kendi isteklerimden vazgeçerim.	337	2,70	,87	Orta
13.Çalışma arkadaşlarının önerilerine uyarım.	337	3,79	,97	Yüksek
14.Çatışmamak için beklentilerimden vazgeçerim.	337	2,82	,87	Orta
15.Çözüm için tarafların karşılıklı fedakarlık göstermesi gerektiğine inanırım.	337	4,29	,98	Çok Yüksek
16.Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırım.	337	2,26	,85	Düşük
17.Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin için çaba gösteririm.	337	4,00	,93	Yüksek
18.Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.	337	4,24	,88	Çok Yüksek
19.Anlaşmazlıklarda isteklerimin yerine gelmesi için bilgi ve becerimi kullanırım.	337	3,95	,97	Yüksek
20.Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.	337	3,38	,91	Orta
21.Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.	337	2,91	,87	Orta
22.Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.	337	3,68	,94	Yüksek
23.Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	337	3,78	,90	Yüksek
24.Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.	337	2,79	,76	Orta
25.Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları on plana çıkarmaya çalışırım	337	3,87	,90	Yüksek
26.Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	337	2,95	,96	Orta
27.Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.	337	4,14	,98	Yüksek
28.Kendi isteklerimde ısrar etmem	337	3,28	,98	Orta
29.Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	337	4,00	,88	Yüksek
30.Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım	337	4,20	,97	Yüksek
31.Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.	337	2,16	,79	Düşük
32.Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.	337	4,18	,88	Yüksek
33.Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım	337	3,05	,87	Orta
34.Birlikte çalıştığım insanlarla aynı görüşte olmasam bile onlarla ortak hareket ederim	337	3,60	,89	Yüksek
35.Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim	337	4,22	,91	Çok Yüksek

36. Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim	337	3,42	,96	Yüksek
37. Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.	337	3,95	,95	Orta
38. Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.	337	3,71	,89	Yüksek
39. Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınıyorum.	337	3,43	,85	Yüksek
40. Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerimi koşulsuz benimserim.	337	2,14	,94	Düşük
41. Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım	337	4,28	,84	Çok Yüksek

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarıyla ilgili en yüksek düzeyin "Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim." Maddesinde ($\bar{x}=4,39$) ortalama ve "Çok Yüksek" düzeyindedir. Bunu "Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm" Maddesinde ($\bar{x}=4,35$) ortalama ve "Çok Yüksek" düzeyinde izlemiştir. En düşük düzey ise "Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerimi koşulsuz benimserim." Maddesinde ($\bar{x}=2,14$) ortalama ve "Düşük" düzeydedir. Diğer maddelerde ise düzeyler şöyledir:

"Prensip olarak gerginlikten kaçınıyorum." Maddesinde ($\bar{x}=4,17$) ortalama ve "Yüksek", "Eğer karşı taraf odun verecekse, ödün vermeye razı olurum." Maddesinde ($\bar{x}=3,62$) ortalama ve "Yüksek", "Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım." Maddesinde ($\bar{x}=2,56$) ortalama ve "Düşük", "Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözümler için çaba harcarım." Maddesinde ($\bar{x}=4,10$) ortalama ve "Yüksek", "Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımdan vazgeçerim." Maddesinde ($\bar{x}=2,95$) ortalama ve "Orta", "Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçerim." Maddesinde ($\bar{x}=2,70$) ortalama ve "Orta", "Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarırım." Maddesinde ($\bar{x}=3,79$) ortalama ve "Yüksek", "Çatışmamak için beklentilerimden vazgeçerim." Maddesinde ($\bar{x}=2,82$) ortalama ve "Orta", "Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım." Maddesinde ($\bar{x}=4,29$) ortalama ve "Çok Yüksek", "Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırıyorum." Maddesinde ($\bar{x}=2,26$) ortalama ve "Düşük", "Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin için çaba gösteririm." Maddesinde ($\bar{x}=4,00$) ortalama ve "Yüksek", "Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim." Maddesinde ($\bar{x}=4,24$) ortalama ve "Çok Yüksek", "Anlaşmazlıklarda isteklerimin yerine gelmesi için bilgi ve becerimi kullanırım." Maddesinde ($\bar{x}=3,95$) ortalama ve "Yüksek", "Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım." Maddesinde ($\bar{x}=3,38$) ortalama ve "Orta", "Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım." Maddesinde ($\bar{x}=2,91$) ortalama ve "Orta", "Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım." Maddesinde ($\bar{x}=3,68$) ortalama ve "Yüksek", "Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim." Maddesinde ($\bar{x}=3,78$) ortalama ve "Yüksek", "Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum." Maddesinde ($\bar{x}=2,79$) ortalama ve "Orta", "Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları on plana çıkarmaya çalışırım" Maddesinde ($\bar{x}=3,87$) ortalama ve "Yüksek", "Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim." Maddesinde ($\bar{x}=2,95$) ortalama ve "Orta", "Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım." Maddesinde ($\bar{x}=4,14$) ortalama ve "Yüksek", "Kendi isteklerimde ısrar etmem" Maddesinde ($\bar{x}=3,28$) ortalama ve "Orta", "Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim." Maddesinde ($\bar{x}=4,00$) ortalama ve "Yüksek", "Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım" Maddesinde ($\bar{x}=4,20$) ortalama ve "Yüksek", "Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim." Maddesinde ($\bar{x}=2,16$) ortalama ve "Düşük", "Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm." Maddesinde ($\bar{x}=4,18$) ortalama ve "Yüksek", "Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınıyorum" Maddesinde ($\bar{x}=3,05$) ortalama ve "Orta", "Birlikte çalıştığım insanlarla aynı görüşte olmasam bile onlarla ortak hareket ederim" Maddesinde ($\bar{x}=3,60$) ortalama ve "Yüksek", "Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim" Maddesinde ($\bar{x}=4,22$) ortalama ve "Çok Yüksek", "Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim" Maddesinde ($\bar{x}=3,42$) ortalama ve "Yüksek", "Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm." Maddesinde ($\bar{x}=3,95$) ortalama ve "Orta", "Çalışma arkadaşlarımla isteklerimi koşulsuz benimserim." Maddesinde ($\bar{x}=3,71$) ortalama ve "Yüksek", "Çatışma yaşadığım konulara girmekten kaçınıyorum." Maddesinde ($\bar{x}=3,43$) ortalama ve "Yüksek", "Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım" Maddesinde ($\bar{x}=4,28$) ortalama ve "Çok Yüksek" düzeydedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarına ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri alt boyutlarına ilişkin görüşleri analiz edilerek bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri Alt Boyutları ve Genel ortalamalarına İlişkin Bulgular

Boyutlar ve genel	<i>n</i>	\bar{x}	<i>s</i>	Düzeyi
Bütünleştirme boyutu	337	4,18	,72	Yüksek
Kaçınma boyutu	337	3,29	,64	Orta
Uzlaşma boyutu	337	3,88	,61	Yüksek
Hükmetme boyutu	337	3,05	,67	Orta
Uyma boyutu	337	3,69	,67	Yüksek
Genel çatışma yönetimi stratejisi	337	3,61	,48	Yüksek

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileriyle ilgili olarak en yüksek ortalamalarının ($\bar{x}=4,18$) ortalama ve "Yüksek" düzeyi ile bütünleştirme stratejisi olduğu görülmektedir. Bunu ($\bar{x}=3,88$) ortalama ve "Yüksek" düzeyinde uzlaşma , ($\bar{x}=3,69$) ortalama ve "Yüksek" düzeyde uyma ve ($\bar{x}=3,29$) ortalama ve "Orta" düzeyde kaçınma stratejisi izlemiştir. En düşük düzeyde ise ($\bar{x}=3,05$) ortalama ve "Orta" düzeyde hükmetme stratejisi ile çatışma yönetimi stratejilerini uyguladıkları görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi ve çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık gösterip/göstermediği araştırılmıştır.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin t testi bulguları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Analizi

	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{x}	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme boyutu	Kadın	149	4,03	,91	335	-3,47	,00*
	Erkek	188	4,30	,50			
Kaçınma boyutu	Kadın	149	3,27	,62	335	-,46	,64
	Erkek	188	3,31	,67			
Uzlaşma boyutu	Kadın	149	3,73	,75	335	-3,81	,00*
	Erkek	188	3,99	,43			
Hükmetme boyutu	Kadın	149	2,89	,69	335	-3,83	,00*
	Erkek	188	3,17	,63			
Uyma boyutu	Kadın	149	3,59	,78	335	-2,45	,01*
	Erkek	188	3,77	,55			
Genel çatışma yönetimi stratejisi	Kadın	149	3,51	,57	335	-3,46	,00*
	Erkek	188	3,69	,38			

* $p<0,05$

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre kaçınma stratejinde ($t=-,46$; $p>0,05$) anlamlı farklılık görülmediği görülürken uzlaşma stratejinde ($t=-3,81$; $p<0,05$), hükmetme stratejinde ($t=-3,83$; $p<0,05$), uyma stratejinde ($t=-2,45$; $p<0,05$), genel çatışma yönetimi stratejisinde ($t=-3,46$; $p<0,05$) ise anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılıkla ilgili olarak ortalamalar incelendiğinde bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejileri ile genel olarak erkeklerin ortalamalarının kadınlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Buradan erkeklerin kaçınma stratejileri dışındakılardan daha yüksek düzeyde çatışma yönetimi stratejilerini kullandıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin ANOVA testi bulguları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Analizi

	Yaş	<i>n</i>	\bar{x}	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Bütünleştirme boyutu	24-35	98	4,01	,59	2-334	6,30	,00*	1<2
	36-40	123	4,35	,67				
	41 ve üzeri	116	4,14	,83				
Kaçınma boyutu	24-35	98	3,20	,53	2-334	1,97	,14	-
	36-40	123	3,37	,67				
	41 ve üzeri	116	3,29	,70				
Uzlaşma boyutu	24-35	98	3,70	,54	2-334	6,38	,00*	1<2; 1<3
	36-40	123	3,97	,61				
	41 ve üzeri	116	3,92	,63				
Hükmetme boyutu	24-35	98	3,08	,55	2-334	4,95	,00*	2>3
	36-40	123	3,16	,71				
	41 ve üzeri	116	2,90	,70				
Uyma boyutu	24-35	98	3,45	,64	2-334	7,57	,00*	1<2; 1<3
	36-40	123	3,87	,66				
	41 ve üzeri	116	3,71	,63				
Genel çatışma yönetimi stratejisi	24-35	98	3,49	,39	2-334	7,45	,00*	1<2
	36-40	123	3,73	,50				
	41 ve üzeri	116	3,59	,50				

* $p<0,05$ 1.24-35 yaş 2.36-40 yaş 3. 41yaş ve üzeri

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin yaşa göre kaçınma stratejisinde ($F=1,97$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermediği görülürken bütünleştirme stratejinde ($F=6,30$; $p<0,05$), uzlaşma stratejinde ($F=6,38$; $p<0,05$), hükmetme stratejinde ($F=4,95$; $p<0,05$), uyma stratejinde ($F=7,57$; $p<0,05$) ve genel çatışma yönetimi stratejisinde ($F=7,45$; $p<0,05$) anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren grupların tespiti amacıyla Post Hoc TUKEY analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda farklılık bütünleştirme stratejinde yaşları 24-35 arasında olan öğretmenlerle 36-40 yaş arasında olan öğretmenler arasında farklılık olduğu ve farkın 36-40 yaş lehine yüksek olduğu görülmüştür. Uzlaşma stratejinde farklılık yaşları 24-35 arasında olan öğretmenlerle 36-40 yaş arasında olan öğretmenler arasında ve yaşları 24-35 arasında olan öğretmenlerle yaşları 41 ve üzerinde olan öğretmenler arasında farklılık olduğu ve farkın 24-35 yaş aleyhine düşük olduğu görülmüştür. Hükmetme stratejinde farklılık 36-40 yaş arasındaki öğretmenlerle yaşları 41 ve üzerinde olan öğretmenler arasında farklılık olduğu ve farkın 36-40 yaş arasındaki öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Uyma stratejinde farklılık yaşları 24-35 arasında olan öğretmenlerle 36-40 yaş arasında olan öğretmenler arasında ve yaşları 24-35 arasında olan öğretmenlerle yaşları 41 ve üzerinde olan öğretmenler arasında farklılık olduğu ve farkın 24-35 yaş aleyhine düşük olduğu görülmüştür. Genel çatışma yönetimi stratejisinde farklılık yaşları 24-35 arasında olan öğretmenlerle 36-40 yaş arasında olan öğretmenler arasında farklılık olduğu ve farkın 36-40 yaş lehine yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada 36-40 yaş arasındaki öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin ANOVA testi bulguları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Analizi

	Kıdem	n	\bar{x}	s	sd	F	p	Fark
Bütünleştirme boyutu	1-10 yıl	116	3,89	,83	2-334	7,70	,00*	1<2; 1<3
	11-20 yıl	136	4,39	,63				
	21 yıl ve üzeri	85	4,24	,56				
Kaçınma boyutu	1-10 yıl	116	3,22	,52	2-334	2,31	,10	-
	11-20 yıl	136	3,38	,76				
	21 yıl ve üzeri	85	3,24	,58				
Uzlaşma boyutu	1-10 yıl	116	3,65	,61	2-334	6,45	,00*	1<2; 1<3
	11-20 yıl	136	4,02	,64				
	21 yıl ve üzeri	85	3,95	,46				
Hükmetme boyutu	1-10 yıl	116	3,07	,80	2-334	,96	,38	-
	11-20 yıl	136	3,08	,63				
	21 yıl ve üzeri	85	2,96	,52				
Uyma boyutu	1-10 yıl	116	3,44	,56	2-334	8,41	,00*	1<2; 1<3; 2>3
	11-20 yıl	136	3,92	,72				
	21 yıl ve üzeri	85	3,69	,59				
Genel çatışma yönetimi stratejisi	1-10 yıl	116	3,46	,46	2-334	7,12	,00*	1<2
	11-20 yıl	136	3,75	,53				
	21 yıl ve üzeri	85	3,61	,37				

* $p<0,05$ 1. 1-10 yıl 2. 11-20 yıl 3. 21 yıl ve üzeri

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre kaçınma stratejisinde ($F=2,31$; $p>0,05$) ve hükmetme stratejinde ($F=,96$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermediği görülürken bütünleştirme stratejinde ($F=7,70$; $p<0,05$), uzlaşma stratejinde ($F=6,45$; $p<0,05$), uyma stratejinde ($F=8,41$; $p<0,05$) ve genel çatışma yönetimi stratejisinde ($F=7,12$; $p<0,05$) anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren grupların tespiti amacıyla Post Hoc TUKEY analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bütünleştirme stratejinde farklılık kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerin 11-20 yıl olanlar ve 21 yıl ve üstünde kıdemi olanlar arasında farklılık olduğu ve farkın 1-10 yıl kıdemli öğretmenler aleyhine düşük olduğu görülmüştür. Uzlaşma stratejinde farklılık kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerle 11-20 yıl olanlar ve 21 yıl ve üstünde kıdemi olanlar arasında ve 1-10 yıl kıdemli öğretmenler aleyhine düşük olduğu görülmüştür. Uyma stratejinde farklılık kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerle 11-20 yıl olanlar ve 21 yıl ve üstünde kıdemi olanlar arasında ve 11-20 yıl kıdemlilerle 21 yıl ve üstünde kıdemi olanlar arasında fark olduğu farkın 1-10 yıl kıdemli öğretmenler aleyhine düşük olduğu görülürken 11-20 yıl kıdemi olanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Genel çatışma yönetimi stratejisinde kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerle 11-20 yıl olanlar arasında ve 11-20 yıl kıdemli öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin t testi bulguları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Analizi

	Medeni durum	n	\bar{x}	s	sd	t	p
Bütünleştirme boyutu	Evli	272	4,23	,67	335	2,54	,01*
	Bekâr	65	3,97	,90			
Kaçınma boyutu	Evli	272	3,34	,65	335	3,01	,00*
	Bekâr	65	3,08	,59			
Uzlaşma boyutu	Evli	272	3,94	,52	335	4,21	,00*
	Bekâr	65	3,59	,83			
Hükmetme boyutu	Evli	272	3,03	,66	335	-1,03	,30
	Bekâr	65	3,13	,73			
Uyma boyutu	Evli	272	3,76	,61	335	3,77	,00*
	Bekâr	65	3,42	,81			
Genel çatışma yönetimi stratejisi	Evli	272	3,66	,42	335	3,56	,00*
	Bekâr	65	3,42	,67			

* p<0,05

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre hükmetme stratejinde ($t=-1,03$; $p>0,05$) anlamlı farklılık görülmez iken bütünleştirme stratejinde ($t=2,54$; $p<0,05$), kaçınma stratejinde ($t=3,01$; $p<0,05$), uzlaşma stratejinde ($t=4,21$; $p<0,05$), uyma stratejinde ($t=3,77$; $p<0,05$) ve genel çatışma yönetimi stratejisinde ($t=3,56$; $p<0,05$) anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma ve uyma ile genel çatışma stratejilerinde evlilerin ortalamalarının bekarlardan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre evlilerin çatışma yönetimi stratejilerinin bekarlardan yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin t testi bulguları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Analizi

	Eğitim düzeyi	n	\bar{x}	s	sd	t	p
Bütünleştirme boyutu	Lisans mezunu	286	4,15	,75	335	-1,66	,09
	Lisansüstü mezunu	51	4,33	,53			
Kaçınma boyutu	Lisans mezunu	286	3,31	,66	335	1,47	,14
	Lisansüstü mezunu	51	3,17	,52			
Uzlaşma boyutu	Lisans mezunu	286	3,87	,64	335	-,45	,64
	Lisansüstü mezunu	51	3,91	,36			
Hükmetme boyutu	Lisans mezunu	286	3,02	,67	335	-2,04	,04*
	Lisansüstü mezunu	51	3,23	,65			
Uyma boyutu	Lisans mezunu	286	3,73	,66	335	2,38	,01*
	Lisansüstü mezunu	51	3,49	,66			
Genel çatışma yönetimi stratejisi	Lisans mezunu	286	3,61	,50	335	-,05	,95
	Lisansüstü mezunu	51	3,62	,39			

* p<0,05

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre bütünleştirme stratejinde ($t=-1,66$; $p>0,05$), kaçınma stratejinde ($t=1,45$; $p>0,05$), uzlaşma stratejinde ($t=-,45$; $p>0,05$) ve genel çatışma yönetimi stratejisinde ($t=-,05$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermez iken hükmetme stratejinde ($t=-2,04$; $p<0,05$) ve uyma stratejinde ($t=2,38$; $p<0,05$) ise anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılıkla ilgili ortalamalar incelendiğinde hükmetme stratejisinde lisansüstü mezunlarının ortalamalarının lisans mezunlarından yüksek olduğu görülürken uyma boyutunda ise durum tersi şeklinde oluşmuştur.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin t testi bulguları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Çatışma Yönetimiyle İlgili Eğitim Alıp/Almama Durumuna Göre Analizi

	Eğitim Alma	n	\bar{x}	s	sd	t	p
Bütünleştirme boyutu	Evet	90	4,25	,61	335	1,09	,27
	Hayır	247	4,15	,76			
Kaçınma boyutu	Evet	90	3,22	,55	335	-1,22	,22
	Hayır	247	3,32	,67			
Uzlaşma boyutu	Evet	90	3,93	,46	335	,89	,37
	Hayır	247	3,86	,65			
Hükmetme boyutu	Evet	90	3,01	,57	335	-,60	,54
	Hayır	247	3,06	,71			
Uyma boyutu	Evet	90	3,75	,62	335	,90	,36
	Hayır	247	3,67	,68			
Genel çatışma yönetimi stratejisi	Evet	90	3,62	,43	335	,09	,92
	Hayır	247	3,61	,50			

* p<0,05

Tablo 10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre bütünleştirme stratejinde ($t=1,09$; $p>0,05$), kaçınma stratejinde ($t=-1,22$; $p>0,05$), uzlaşma stratejinde ($t=,89$; $p>0,05$), hükmetme stratejinde ($t=-,60$; $p>0,05$), uyma stratejinde ($t=,90$; $p>0,05$) ve genel çatışma yönetimi stratejisinde ($t=,09$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgulara göre öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre bütün boyutlar ve genel olarak benzerlik gösterdiği ve farklılık göstermediği söylenebilir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri uygulamalarıyla ilgili en yüksek düzey problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih etmede gerçekleşmiştir. Bunu hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme izlerken en düşük seviye anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarının isteklerini koşulsuz benimsemeye olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarda en yüksek ortalama “Yüksek” düzeyde olarak bütünleştirme stratejisinde gerçekleşirken bunu “Yüksek” düzeylerinde uzlaştırma ve uyma stratejileri ve “Orta” düzeylerde kaçınma stratejisi izlemiştir. En düşük düzey ise “Orta” düzeyde hükmetme stratejisindedir. Genel çatışma yönetimi stratejilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin çatışma yönetimiyle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği görülürken cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejileri ile genel olarak erkeklerin ortalamalarının kadınlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin yaşa göre bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme, uyma ve genel çatışma yönetimi stratejisinde 36-40 yaş lehine olmak üzere anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre bütünleştirme, uzlaşma, uyma ve genel çatışma yönetimi stratejisinde 11-20 yıl lehine yüksek olduğu ve farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyma ve genel çatışma yönetimi stratejisinde evli öğretmenler lehine yüksek olduğu ve anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Eğitim düzeylerine göre öğretmenlerin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşlerinin hükmetme stratejisinde lisansüstü mezunlarının ortalamalarının lisans mezunlarından yüksek olduğu görülürken uyma boyutunda ise durum tersi yönde lisans mezunları lehine yüksek ölçülmüştür. Bu bulgu lisansüstü mezunlarının çatışma yönetiminde hükmetme stratejisini lisans mezunlarından anlamlı derece yüksek düzeyde kullandıklarını göstermiştir. Uyma boyutunda ise lisans mezunlarının çatışma yönetimi stratejilerini lisansüstü mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek derece kullandıklarını göstermektedir.

Araştırmada öneriler şöyle sıralanabilir: 1. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin en yüksek düzeye çıkarılması için eğitim, danışmanlık vb. etkinlikler desteklenmesine yönelik girişimlerde bulunulabilir. 2. Çatışma yönetimi stratejilerini kullanmada erkeklerin, 36-40 yaştakilerin, 11-20 yıl kıdemli olan ve evli öğretmenlerin daha yüksek çıkmasının nedenleri araştırılabilir. 3. Çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini lisansüstü mezunlarının daha yüksek düzeyde kullanmalarının sebepleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Bakioğlu, A. (2009). *Çağdaş sınıf yönetimi*. Nobel.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Durukan, H. (2004). *Eğitim Çatışma ve Yönetimi*. TSA, (2-3), 193-198.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi.
- Folger, J.P., Poole, M.S. ve Stutman, R.K. (2013). *Çatışma Yönetimi*. F. Akkoyun (çev.). Nobel Yayıncılık
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. Pegem.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. (13. Basım). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Mayer, R. (1990). *Conflict Management-The Courage to Conflict*. Ohio: Battle Memorial İnstitute.
- Özmen, F.(1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. [Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Rahim, A. (2001) *Managing Conflict In Organizations*, 3. Baskı, London: Quorum Books.
- Tabachnik, B. G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6e éd.). Boston, É.-U. U.: Pearson