

# İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN KURUM İÇİ ÇATIŞMALARI YÖNETİM BİÇEMLERİ

*“Compulsory School Teachers’ Conflict Management Styles In School”*

*İlhan GÜNBAZI\**

*İlyas KARAHAN\*\**

## ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim biçemlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma da elde edilen veriler ışığında; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki varyans analizleri, tukey testleri ve anket maddelerine göre sınıf ve branş öğretmenlerinin çatışma yönetim biçemlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerimizin çatışmaların yönetiminde kullandıkları biçemler ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, aralarında anlamlı bir farkın olmadığı ancak diğer alt değişkenlere bakıldığında yaşça ve kıdemce üst grupta yer alan öğretmenlerin tümleştirme, kaçınma ve ödün verme ve uzlaştırma biçemlerini daha çok kullandıkları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Görev bölgelerine göre öğretmenlerin çatışma biçemlerinde farkın olup olmadığı yöndeki bulgulara bakıldığında ise, sadece ilçe merkezinde görev yapan öğretmenleri hükmetme biçimini daha fazla kullandıkları yönünde görüş bildirmişler. Araştırmanın sonucunda okulda yaşanan çatışmaların en aza indirgenmesi ve daha etkin yönetilmesi için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Çatışma, Çatışma yönetimi, Öğretmenler.

## ABSTRACT

In this study the views of compulsory school teachers primary and junior high school on the conflict experienced in schools and its management styles were studied. In the lights of the findings of the study the views of

---

\* Yrd. Doç. Dr. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Antalya.

\*\* Bilim Uzmanı, A.K.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

compulsory school teachers on conflict management styles were discussed via t-test for equality of means, f-test and Tukey tests. As a result of the study, when we looked the findings related with what styles teacher used and the gender in the management of conflict, there was no difference statistically significant. However as for age and seniority older teachers and the teachers with more seniority scored higher in integrating, obliging, avoiding and compromising styles than younger ones and the teachers with less seniority. When we looked at the findings related with teachers conflict management styles according to where they worked, only the ones working in not in the city center but in the country scored higher in the style of authority than the ones working in city center. As a result of these findings, suggestions were put forward how to diminish conflicts experienced in school setting and to manage conflict effectively.

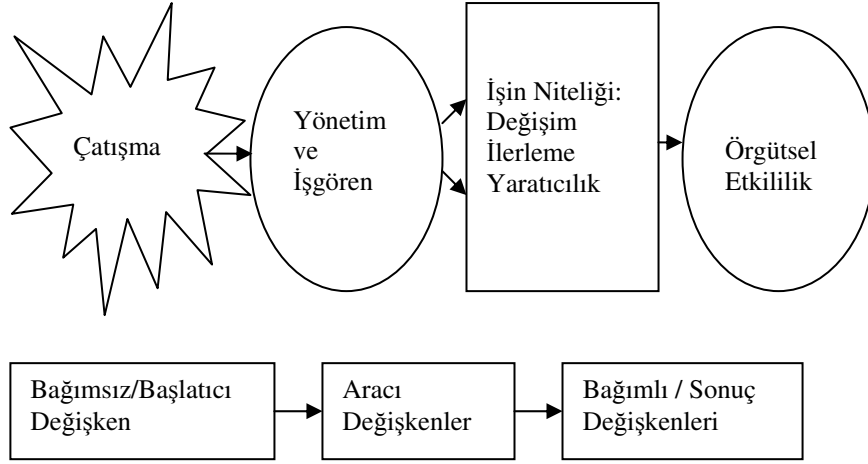
**Key words:** Conflict, Conflict Management, Teachers.

\*\*\*

Toplumdaki eğitim kurumları genellikle 'okul' olarak adlandırılmaktadır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunulur, öğrencilerde istendik davranış değişikliği meydana getirmeye çalışılır (Fidan ve Erden, 1994:82). Okulun bu amacını gerçekleştirmesinde en etkili rol oynayan insandır. Birde ham madde insan olunca hiç şüphesiz ilişkilerde çatışmaların olması kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıkların olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 1999: 2).

Çatışma uzun dönem kişiler arası ilişkilerin sonucunda ortaya çıkar. Çatışma kişiler arasında iletişim olduğu her yerde kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar: iş, aile, sosyal ilişkiler, kişisel. Çoğunlukla çatışma ilişkileri sarsar ve ilişkilere zarar verir. Bazen çatışmanın yol açtığı zararı ortadan kaldırmak olanaksızdır. Çatışma her zaman yıkıcı olmak zorunda değildir. Çatışma değişim, ilerleme ve yaratıcılığın başaltıcı değişkeni olabilir (Bragg, 2006). Çatışma anlam itibarıyla olumsuz bir durum olarak algılsa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir (Gray, 1986:473). Çatışmaların örgütün işleyişini aksatmaması temele alındığında çatışmanın örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmanın okulun işlevlerini yitirmesine yol açacak düzede şiddetli olmaması gerekmektedir (Başaran, 1982:47).

Şekil 1: Çatışmaya Olumlu Bakış



**Kaynak:** Bragg, Terry (2006). Organizational Conflict: Three Ways to Deal with Conflict in Organizations. <http://www.terrybragg.com/ArticleOrganizationalConflict.htm>

Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar (Erdoğan, 1997: 145). Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibarıyla kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi olanaksızdır. Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir (Gordon, 1991:464-501).

İlgili literatür; incelendiğinde örgütlerde çatışmanın kaynakları şu etkenler olabilir: İşbölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar vermek, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri ( Aydın, 1984: 10-11)

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gereklidir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklı olabilir. Bu durumda “üçüncü tip hata” olarak bilinen doğru problemi çözme yerine

yanlış problemi çözme hatası işlenmiş olunur. Problemin doğru tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksekse ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahale gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 1999:53).

Çatışmadan öğrenme, çatışma çözümünde gerçek anlamda işe yarayan tek yaklaşımdır. Çatışmadan öğrenmenin anahtarı doğru soruyu sorabilmek ve sonra da bunun yanıtlarını aramaktır Dönüt amacıyla sorulabilecek sorulardan bazıları şunlardır:

1. Biz bundan ne öğrenebiliriz?
2. Bu çatışmadan ilişkileri geliştirmede nasıl yararlanabiliriz?
3. Bu durumu iyileştirebilmek için hep birlikte ne yapabiliriz?
4. Bu çatışmayı yönlendiren algılar ve yanlış algılamalar nelerdir?
5. Anlaşmazlık durumunda olanların algıları birbirinden nasıl farklılaşıyor?
6. Çatışmanın gerçek nedeni ve yapay nedenleri nelerdir?

Örgütlerdeki çatışma azaltılmak isteniyorsa, çatışmadan öğrenilerek ve tartışmaya neden olan gerçek sorun tespit edilerek, çatışma olumlu çıktılara dönüştürülmelidir. Çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı bastırmak, işe yaramaz ve sorunları daha da kötüleştirebilir (Bragg, 2006)..

Bir örgütte meydana gelen çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı güçlüklerin başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Çatışma yönetimini belirlemeden çatışmaların iyi bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. Çatışmanın yapısının analiz edilmesinde şu yöntemler uygulanabilir:

1. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
2. Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?

4. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?

5. Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?

6. Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafların ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?

7. Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?

8. Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?

9. Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi? Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?

10. Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından ne zaman denetlenecektir ( Eren, 1991: 437-438)?

Çatışmanın yapısının doğru olarak analiz edilmesinden sonra sıra çatışmanın yönetimine gelir. Örgütsel çatışmaların çözümü konusunda, çeşitli yaklaşımlar literatürde yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan hangilerinin hangi durumlarda daha etkili olacağı ilgililerce kararlaştırılacak bir konudur(Aydın, 1984:30). Çatışma yönetiminde Rahim (1983: 195-196) tarafından belirlenmiş beş temel biçim vardır:

1. Tümleştirme: Kendini ve diğerlerini dikkate almaya dayanan bu biçim, her iki taraf tarafından kabul edilebilecek etkili bir sonuca ulaşmada açıklık, fikir alışverişi ve farklılıkları göz önünde bulundurmaya kapsar. Yaratıcı çözümler üretebilecek problem çözmeye dayanır.

2. Ödün Verme: Kendini az ancak başkalarını fazla dikkate almaya dayanan bu biçim, karşı tarafın endişelerini gidermek adına farklılıkları göz ardı etme ve ortak yanları vurgulamaya dayanır.

3. Hükmetme: Kendini daha çok dikkate alıp başkalarını daha az dikkate almaya dayanan bu biçim kazanç-kayıp örüntüsü olarak ya da birisinin pozisyon kazanmak için zor kullanmasına dayanır.

4. Kaçınma: Kendini ve başkalarını daha az dikkate almaya dayanan

bu biçem, durumlar karşısında geri çekilme, es geçme veya kıyısından geçme esasına dayanır.

5. Uzlaşma: Kendini ve başkalarını dengeleme esasına dayanan bu biçem, ortak kabul edilebilir bir karara varmada her iki tarafın da bir şeylerden vazgeçme noktasında alma-verme esasına dayanır.

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi de, hiç şüphesiz çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerini bilmeleri gerekecektir. Hangi durumda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlı olacaktır.

Her örgütte olduğu gibi okullarda da yaşanan çatışmalar çeşitli derece ve türlerde olabilmektedir. Bu çalışmada okullarda en çok yaşanan öğretmenler arasındaki çatışmalar ve öğretmenlerin herhangi bir durumda meslektaşlarıyla aramda bir farklılık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda bu çatışmaları yönetmede izledikleri biçem ve stratejiler ele alınmaktadır. Bu amaçla çalışmanın problem cümlesi ve alt problemleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

#### ***Problem Cümlesi ve Alt Problemler***

İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerine ilişkin görüşleri nedir ve görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

#### ***Alt Problemler***

1. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerine ilişkin görüşleri nedir?

2. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerine ilişkin görüşleri

- Cinsiyet
- Görev Bölgeleri
- Yaş
- Kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırma tarama modelinde olup, denek puanları arasındaki karşılaştırmalarda bulunan farkların önem düzeyi .05 olarak alınmıştır.

### *Evren ve Örneklem*

Bu araştırmanın evrenini, 2002-2003 öğretim yılında Afyon İli merkezdeki 41 ilköğretim okulu (447 sınıf öğretmeni ve 488 branş) ve Bolvadin İlçesi merkezindeki 17 ilköğretim okulunda (115 sınıf öğretmeni ve 71 branş) görev yapan toplam 562 sınıf ve 559 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Evrendeki sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni dağılımına baktığımızda sınıf öğretmenlerinin oranı % 50.13, branş öğretmenlerinin oranı ise 49.87 olarak dağılım göstermektedir. Evrendeki 58 ilköğretim okulunda çalışan 1121 (935 il merkezi ve 186 ilçe merkezi) öğretmene dağıtılan anketlerin yaklaşık % 30 olan 190 sınıf ve 140 branş olmak üzere 330 (75 ilçe 255 il merkezi) öğretmeninden- dönmüştür. Dönen anketlerin sınıf ve branş öğretmeni oranlarına baktığımızda sınıf öğretmenlerinin oranı % 57.57, branş öğretmenlerinin oranı ise 42.43 olarak dağılım göstermektedir ve bu örneklemin evreni yansıttığı kabul edilmiştir.

### *Verilerin Toplanması*

Alanyazın taraması ile toplanan veriler için, yurt içi ve yurtdışı kaynaklardan alan ve konu taramaları yapılmış. İlgili kaynakların taranması, yazışma ve ilgililerle yapılan görüşmelerden sonra, deneklere uygulanmak üzere, 28 soruluk Rahim (1983:368-376)'in -Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)- çatışma yönetimi anketini esas alan sınıf ve branş dersi öğretmenlerinin okullarda aralarında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerini ölçecek anket Tablo:1'de görüldüğü gibi araştırma için uyarlanmış ve güvenilirlik çalışması yapılarak araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Alpha güvenilirlik analizine tabi tutulan 28 derecelendirmeli sorudan oluşan alpha güvenilirlik katsayısı tümleştirme .8878, ödün verme 8256, hükmetme .7248, kaçınma .8543 ve uzlaşma .8648 olarak bulunmuştur.

Çatışma yönetim biçimine göre maddelerin dağılımı Tablo 1'de görüldüğü üzere Tümleştirme 1,5,12,22,23,28; Ödün Verme 2,11,13,19,24;

Hükmetme 8,9,18,21,25; Kaçınma 3,6,16,17,26,27 ve Uzlaşma 4,7,10,14,15,20 şeklinde düzenlenmiştir.

Anketteki sorular, amaçları açısından seçmeli ve derecelendirmeli olarak gruplandırılmış, öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet, görev bölgeleri ve sınıf ve branş öğretmenleri olma değişkenlerini belirleyen seçmeli sorular anketin birinci, öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin görüşlerini ölçen beş çatışma yönetimi biçimine ilişkin sorularda ikinci bölümü oluşturmuştur.

Seçmeli sorularda deneklerin soru seçeneklerinden birini seçmeleri, derecelendirmeli sorularda, sorunun her seçeneğinde anlatılan görüşe katılma derecelerini (1) hemen hemen hiç, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sık sık, (5) hemen hemen her zaman düzeyinde belirleyip işaretlemeleri istenmiştir.

**Tablo 1:** Çatışma Yönetimi Anketi

Herhangi bir durumda meslektaşlarımla aramda bir farklılık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.
2. Meslektaşlarımla ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik karşılamaya çalışırım.
3. Zor duruma düşmekten kaçınmak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.
4. Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.
5. Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.
6. Meslektaşlarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.
7. Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.
9. Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.
10. Meslektaşlarımla isteklerini dikkate alırım.



11. Meslektaşlarımın isteklerini koşulsuz benimserim.
12. Bir sorunu birlikte çözebilmek için meslektaşlarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum.
13. Meslektaşlarıma ödün veririm.
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm.
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.
16. Meslektaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm.
17. Meslektaşlarımla karşı karşıya gelmekten sakınırım.
18. Kendi lehime bir karar aldırılmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.
19. Meslektaşlarımla önerilerine uyarırım.
20. Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.
21. Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim.
22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesinden tüm endişelerimizin dile getirilmesi için gayret gösteririm.
23. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için meslektaşlarımla işbirliği yaparım.
24. Meslektaşlarımla beklentilerini karşılamaya gayret gösteririm.
25. Rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücümü kullanırım.
26. Kırgınlığa yol açmamak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.
27. Meslektaşlarıma hoş olmayan sözler söylemekten kaçınırım.
28. Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.

Geliştirilen anketin derecelendirmeli sorulardan oluşan ikinci bölümü öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerine veya yönettiklerine ilişkin görüşlerini etkileyebileceği düşünülen çatışma yönetimi ile ilgili 5 çatışma biçemi ve biçemlere ilişkin 28 maddeden oluşmuştur.

### ***Verilerin Çözümü ve Yorumu***

Ankette toplanan verilerin çözümünde yüzdeler ve aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testleri kullanılmıştır.

Araştırmada, farkların önemlilik düzeyi olarak .05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Sosyal bilimlerde bu araştırmadaki anket biçimi ve çözümleme yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır (Davis, 1982; 97; Eren, 1991: 409-413; Karasar 1982: 235-240).

Çatışma yönetimi düzeylerinin belirlenmesinde (1)'den (5)'e kadar olan beşli bir tespit ölçeği kullanılmıştır: (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok düzey olarak kabul edilmiştir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin her maddeye ilişkin çatışma yönetimi düzeyleri bu yöntemle hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak toplam çatışma yönetimi puanları ile kişilik değişkenlerine ait çatışma puanları bulunmuştur. Bulunan çatışma yönetimi puanları 1.00 – 1.80 arası “hiç”, 1.81–2.60 arası “az”, 2.61–3.40 arası “orta”, 3.41 – 4.20 arası “çok”, 4.21 – 5.00 arası “pek çok”, olarak bu beşli ölçeğe göre değerlendirilmiştir.

Çatışma yönetimi biçimlerini kullanma puanları düzeyi açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında ve görev bölgelerine göre anlamlı fark olup olmadığı İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi ile ve yaş ve kıdem bakımından fark olup olmadığı ise Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey HSD testleri ile test edilmiştir.

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### ***Öğretmenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Görüşleri***

Sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ve arasındaki farka ilişkin yapılan test sonuçları Tablo 2 de sunulmaktadır.

**Tablo 2:** İlköğretim Okullarındaki Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Biçemlerine İlişkin Görüşleri ve Karşılaştırılması

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Sınıf Öğretmenleri (a)			Branş Öğretmenleri (b)			t	a & b Ort.	P
	n	Ort.	SS	n	Ort.	SS			
Tümleştirme	190	4,39	0,53	140	4,28	0,60	1,69	4,33	0,09
Ödün Verme	190	3,35	0,63	140	3,32	0,56	0,38	3,34	0,70
Hükmetme	190	2,48	0,64	140	2,55	0,58	1,00	2,51	0,32
Kaçınma	190	3,66	0,68	140	3,69	0,65	0,39	3,67	0,69
Uzlaşma	190	3,82	0,52	140	3,77	0,53	0,82	3,79	0,40

df:328

Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri çatışma yönetim etkenlerinden tümleştirme etkeninde “çok yüksek”, ödün verme etkeninde “orta”, hükmetme etkeninde “düşük”, kaçınma etkeninde “yüksek” ve uzlaşma etkeninde “yüksek” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Tablodaki t ve P değerlerine baktığımızda her iki görev alanındaki öğretmenler birbirlerine yakın görüş düzeyleriyle ankete katılmışlardır. Bu bulgulara bakarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yararına, yapıcı ve insan ilişkileri ağırlıklı bir çatışma yönetimi stratejisi izlediği sonucuna varabiliriz. Bu durumun Halpin (1967)’in okulun yakın, içten ve candan ilişkilerin olduğu ya da olması gereken bir örgüt olduğu görüşünü desteklediği söylenebilir (Aydın 1988: 129).

### *Cinsiyet*

Bayan ve erkek öğretmenlerinin okullarda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ve arasındaki farka ilişkin yapılan test sonuçları Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3’ü incelediğimizde çatışma yönetim etkenlerine bayan ve erkek öğretmenlerin belirttikleri görüşler arasında uzlaşma biçemi dışında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durum öğretmenlerin bu çatışma yönetimi biçemlerinde cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan uzlaşma biçeminde istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Uzlaşma biçeminde erkek

öğretmenler (3.86 ortalama) bayan öğretmenlere (3.70 ortalama) göre daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Bu durum erkek öğretmenlerin çatışma yönetimi biçiminde bayan öğretmenlere göre daha uzlaşmacı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 3:** İlköğretim Okullarındaki Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Biçemlerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Etkenine Göre Karşılaştırılması

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Bayan			Erkek			t	P
	n	Ort.	SS	n	Ort.	SS		
Tümleştirme	124	4,29	0,57	206	4,37	0,55	1,18	0,24
Ödün Verme	124	3,33	0,51	206	3,33	0,65	0,01	0,99
Hükmetme	124	2,45	0,56	206	2,55	0,64	1,43	0,15
Kaçınma	124	3,62	0,62	206	3,70	0,69	1,01	0,31
Uzlaşma	124	3,70	0,48	206	3,86	0,54	2,70	0,01**

\*p<.05 \*\*p<.01 df. 328

### Görev Bölgeleri

İlçe merkezi ve il merkezinde görev yapan öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ve arasındaki farka ilişkin yapılan test sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4:** İlköğretim Okullarındaki Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Biçemlerinin Görev Bölgeleri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çatışma Yönetim Biçemleri	İlçe merkezi			İl merkezi			t	P
	n	Ort.	SS	n	Ort.	SS		
Tümleştirme	75	4,37	0,56	255	4,34	0,57	0,42	0,67
Ödün Verme	75	3,39	0,58	255	3,32	0,62	0,85	0,40
Hükmetme	75	2,62	0,59	255	2,48	0,62	1,74	0,08
Kaçınma	75	3,73	0,63	255	3,66	0,68	0,91	0,36
Uzlaşma	75	3,86	0,52	255	3,79	0,53	1,06	0,29

df: 328

Her iki görev alanında çalışan öğretmenlerde tümleştirme yöntemine "çok yüksek" düzeyde, ödün verme biçimine "orta" düzeyde, hükmetme biçimine ilçe merkezindekiler "orta" il merkezindekiler "düşük" düzeyde, kaçınma biçimine her iki grupta "yüksek" düzeyde, uzlaşma biçimine de her iki grup "yüksek" düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Çatışma yönetim etkenlerine, görev bölgelerine göre öğretmenlerin belirttikleri görüşler arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna neden olarak karşılaşılan çatışmaların hemen hemen aynı olması ve bu çatışmaların çözümünde aynı stratejiyi kullanma tercihlerinin olması olabilir. Ayrıca görev bölgelerinde imkanların farklılığından doğan çatışmaların olmadığını da söyleyebiliriz. Diğer taraftan farklı çatışmaların algılanmaması aynı biçimleri ön plana çıkarmış olabilir. Ancak Tablodaki t ve P değerlerine baktığımızda her ne kadar 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmasa da hükmetme biçiminde t 1,74 ve  $p < .08$  düzeyinde olması nedeniyle bir farklılık eğilimi görülmektedir. Hükmetme biçimindeki farklılık eğilimi ilçe merkezindeki öğretmenlerin taşra kültürüne daha yakın çalıştıkları için bu biçime ağırlık verdiklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca ilişkilerin önemsenmediği sadece amaçların önem kazandığı da söylenebilir.

### Yaş

Yaş değişkeni açısından ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ve arasındaki farka ilişkin yapılan test sonuçları Tablo 5, 6, 7, 8, 9'da sunulmaktadır.

**Tablo 5:** İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Biçemlerine İlişkin Görüşleri İle Yaşları Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Çatışma Yönetimi Biçemleri	Varyans Kaynakları	Karaler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karaler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	6,548	3	2,183	7,238	0,00**
	Grup içi	98,307	326	0,302		
	Toplam	104,855	329			
Ödünverme	Gruplar arası	7,964	3	2,655	7,622	0,00**

	Grup içi	113,544	326	0,348		
	Toplam	121,508	329			
<b>Hükmetme</b>	Gruplar arası	,036	3	0,012	0,031	0,99
	Grup içi	126,074	326	0,387		
	Toplam	126,110	329			
<b>Kaçınma</b>	Gruplar arası	3,722	3	1,241	2,801	0,04*
	Grup içi	144,417	326	0,443		
	Toplam	148,139	329			
<b>Uzlaşma</b>	Gruplar arası	2,456	3	0,819	3,004	0,03*
	Grup içi	88,852	326	0,273		
	Toplam	91,308	329			

\*p< .05, \*\*p<.01

Tabloda görüldüğü gibi öğretmenlerin çatışmayı çözme biçimleri yaş değişkenine göre değişmektedir. Hükmetme etkeni haricinde diğer tüm etkenlerde farklılık gözlenmiştir. Hükmetme biçiminde farkını bulunmaması bu biçime ilişkin görüşlerin yaşa göre değişmediğini gösterir. İlişkilerin önemli olduğu bir ortamda bu sonucun çıkacağı söylenebilir.

**Tablo 6:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Tümeleştirme Biçeminin Yaşla İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	92	4,1920	1-3
2	31-40 yaş ve araları	77	4,2619	1-4
3	41-50 yaş ve araları	146	4,4498	2-3
4	51 yaş ve üstü	15	4,7333	2-4

Tablo 6'da çatışma yönetimi etkenlerinden tümeleştirme biçiminin yaşla ilgili Tukey HSD Testi verilmiştir. Tabloda yaş arttıkça çatışma yönetiminde bu biçimin tercih edilmesinin arttığı görülmektedir. Bunun

nedeni olarak iş deneyimi ve tecrübe artışının yaşa bağlı olarak artması gösterilebilir. Bu durum Günbayı (2000)'nin "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu" ile ilgili yaptığı araştırmada yüksek yaş grubundaki öğretmenlerin çalışanlar arası ilişkiler etkeninde düşük yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek önem puanı verdiği bulusu ile de tutarlılık göstermektedir. Bu durum yaş arttıkça öğretmenlerin okul örgütü ile olan uyumlarının hem formal hem de informal alanda artmasından kaynaklanabilir (Günbayı, 2000: 87-88).

**Tablo 7:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Ödün Verme Biçeminin Yaşla İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	92	3,1174	1-2
2	31-40 yaş ve araları	77	3,3221	1-3
3	41-50 yaş ve araları	146	3,4918	2-3
4	51 yaş ve üstü	15	3,3067	

Tablo 7'de ödün verme biçiminin yaşla ilişkisi gösterilmektedir. Yaşça en genç olanlar ile yaşça en yaşlı olanlar birbirlerine yakın görüş bildirmişlerdir. Bu etkene 41-50 yaş ve aralarında olan 146 öğretmen 3,49 ortalamayla "yüksek" düzeyde görüş bildirmişlerdir. Bu durum bu yaş grubundaki öğretmenlerin çatışma yönetiminde ödün verme yönünde çözüm ürettikleri şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 8:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Kaçınma Biçeminin Yaşla İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	92	3,5797	1-3
2	31-40 yaş ve araları	77	3,5736	2-3
3	41-50 yaş ve araları	146	3,7648	
4	51 yaş ve üstü	15	3,9222	

Kaçınma çatışma yönetim biçiminin yaşla ilişkisi incelendiğinde 51 yaş ve daha üstünde olanlar bu biçemi daha fazla tercih ettiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak çatışmaya neden olarak görülen etkenlerin artık önemsenmediği, çatışmalarda doğrudan çatışmaya girmektense çatışmayı kaçınma yoluyla çözmeye çalıştıklarından olduğunu söyleyebiliriz. Yaş ilerledikçe bireyin başkalarına karşı ilişkisinin düşük olduğunu, endişe veren durumdan daha uygun bir zamana kadar kaçarak çatışmadan çekildiğini söyleyebiliriz.

**Tablo 9:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Uzlaşma Biçeminin Yaşla İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Yaş	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	30 ve daha az	92	3,7156	1-3
2	31-40 yaş ve araları	77	3,7294	2-3
3	41-50 yaş ve araları	146	3,8779	
4	51 yaş ve üstü	15	3,9889	

Tablo 9’da öğretmenlerin yaşı ile çatışma yönetimi biçimleri ilişkisi aktarılmaktadır. Tabloda uzlaşma yönteminde yaş kronolojisinin bozulmadığı, yaş arttıkça bu yöntemi kullanma tercihi artış gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak tarafların anlaşabilmek için sahip olduklarından, arzu ettiklerinden, amaçlarından, çıkarlarından bir kısmından vazgeçerek veya taviz vererek orta derecede bir kazanım elde etmeye ilişkin çabalarının sonucu olduğunu söyleyebiliriz. Yaş arttıkça “elde olan bir şey olmayan bin şeyden daha iyidir” mantığının arttığını söyleyebiliriz.

### ***Kıdem***

İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ve arasındaki farka ilişkin yapılan test sonuçları Tablo 10, 11, 12, 13 ve 14’ de sunulmaktadır.

Tablo 10’da ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaların nasıl çözüleceğine ilişkin



görüşleri ile kıdemleri arasındaki ilişkilerine bakıldığında hükmetme biçemi hariç diğer biçemlerde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

**Tablo 10:** İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Biçemlerine İlişkin Görüşleri İle Kıdemleri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Çatışma Yöntemi Biçemleri	Varyans Kaynakları	Karaler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karaler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	7,63	4	1,908	6,379	0,00**
	Grup içi	97,22	325	0,299		
	Toplam	104,85	329			
Ödünverme	Gruplar arası	6,94	4	1,736	4,926	0,01**
	Grup içi	114,56	325	0,352		
	Toplam	121,50	329			
Hükmetme	Gruplar arası	1,84	4	0,460	1,204	0,30
	Grup içi	124,26	325	0,382		
	Toplam	126,11	329			
Kaçınma	Gruplar arası	4,56	4	1,141	2,583	0,04*
	Grup içi	143,57	325	0,442		
	Toplam	148,13	329			
Uzlaşma	Gruplar arası	2,83	4	0,708	2,602	0,04*
	Grup içi	88,47	325	0,272		
	Toplam	91,30	329			

\*p< .05, \*\*p<.01

**Tablo 11:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Tümeleştirme Biçeminin Öğretmenlerin Kıdemleriyle İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	80	4,1688	1-3
2	6-10	35	4,0810	1-4
3	11-15	36	4,4537	1-5
4	16-20	30	4,4278	2-3
5	21 ve daha üstü	149	4,4631	2-4 5-2

Tablo 11’de çatışma yönetimi biçemlerinden tümeleştirme biçiminin kıdem etkenine göre ilişkisi verilmektedir. Buna göre mesleğinde uzun süre çalışmış öğretmenlerin tümeleştirme biçimine “çok yüksek” görüş bildirmişlerdir. Bunun nedeni olarak iş deneyiminin artması ve daha çok ayrımcılık karşıtı, her şeyin bir yolu var mantığı içerisinde bütünleştirici biçemi kullanmaları gösterilebilir. Bu mantıkla genelleme yapmak yanlış olabilir. Çünkü tabloda “çok düşük” tercihi mesleğe yeni başlamış öğretmenler tarafından doldurulması gerekirdi. Oysa mesleğinde 6-10 yıl ve arasında olan öğretmenlerin en çok bu biçemi tercih ettiklerini görüyoruz. Bunun nedeni olarak mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin hayalleri ile gerçekler arasındaki fark karşısında çabuk yılmaları olabilir. Bu, tablo 13’te görüldüğü gibi iler ki yıllarda kaçınma biçimine doğru kayabilecektir.

**Tablo 12:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Ödünverme Biçeminin Öğretmenlerin Kıdemleriyle İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	80	3,1475	1-5
2	6-10	35	3,1543	2-5
3	11-15	36	3,3500	
4	16-20	30	3,3800	
5	21 ve daha üstü	149	3,4752	

Tablo 12’de görüldüğü gibi ödün verme biçemi mesleğinde 21 yıl ve daha üstünde çalışan öğretmenler tarafından “yüksek” düzeyde tercih edilmiştir. Bunun nedenini bu kıdemdeki öğretmenlerin sorunlar karşısında kaçma eğiliminde olduğuna bağlayabiliriz. Buna karşın mesleğinde yeni olan öğretmenlerde ödün verme biçimini en az tercih eden gurubu oluşturmaktadırlar. Bunun nedenini de meslekte yeni olmaları ve hiç taviz vermeden isteklerinin yerine getirilmesi için uğraşma taraftarında olmaları gösterilebilir.

**Tablo 13:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Kaçınma Biçeminin Öğretmenlerin Kıdemleriyle İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
1	5 ve daha az	80	3,5729	1-5
2	6-10	35	3,6238	4-5
3	11-15	36	3,6157	
4	16-20	30	3,4722	
5	21 ve daha üstü	149	3,7987	

Tablo 13’te görüldüğü gibi 21 yıl ve daha üstünde öğretmenlik yapanlar yine bu biçemi daha fazla tercih etmişlerdir. Bunu öğretmenlerin yaşına bağlı olarak sorunlardan kaçma eğilimlerine bağlayabiliriz. Fakat 16-20 yıl arasında çalışanlar “yüksek ” düzeyde görüş bildirmelerine rağmen diğer yaş gruplarına göre düşük oranda kalmışlardır. Bunun nedeni mesleğin en zirvesinde olmaları nedeniyle kaçınma durumuna girmelerine gerek duymadan çatışmaları çözüyor olmaları olabilir. Kaçarak sorunların ortadan kalkmayacağını bilen öğretmenler bu tercihi fazla seçmediği söylenebilir. Çatışmada kaçınmak için sahip olduklarından, arzu ettiklerinden, amaçlarından, çıkarlarından bir kısmından vazgeçerek hiç bir kazanım elde etmeyerek kaybetmeği göze almaları sonucudur. Öğretmenlerin kaçma biçimini yaş arttıkça sık kullanma tercihi yaşama olan bakışlarının değişmesi ve fazla mücadele edecek kadar performansla sahip olmamalarını nedenler arasında gösterebiliriz.

**Tablo 14:** Çatışma Yönetimi Biçemlerinden Uzlaşma Biçeminin Öğretmenlerin Kıdemleriyle İlgili Tukey HSD Testi

Grup	Hizmet Süresi	n	Ortalamalar	Gruplar Arası Fark
	5 ve daha az	80	3,7188	1-5 2-5
	6-10	35	3,6286	
	11-15	36	3,8287	
	16-20	30	3,7667	
	21 ve daha üstü	149	3,8904	

Tablo 14’de yine 21 yıl ve daha üstü çalışmış öğretmenlerin bu etkeni “yüksek” düzeyde tercih ettiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak da uzlaşma biçiminin çatışmaya taraf olan her birey için yarar sağlayacağını düşünmeleri olabilir. Uzlaşma biçimini tercih eden öğretmenlerin sorun çıkarmaktan kaçıp hayatın anlaşarak daha güzel olduğu kanısına sahip bireylerden oluşması eğitim açısından önemli olabilir. Uzlaşma, tarafların anlaşabilmek için sahip olduklarından, arzu ettiklerinden, amaçlarından, çıkarlarından bir kısmından vazgeçerek veya taviz vererek orta derecede bir kazanım elde etmeye ilişkin çabalarının sonucudur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### *Sonuç*

Afyon il merkezindeki ve Bolvadin ilçe merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda yaşanan çatışmaların yönetimine ilişkin görüşleri ile ilgili uygulanan anket ve yapılan istatistiksel hesaplamalar sonunda şu sonuçlara varılmıştır.

1. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları yönetim düzeyleri bakımından 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

2. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları yönetim biçimleri her iki alanda da tümleştirme biçimini “yüksek” düzeyde kullanmaktadırlar.

3. İlköğretim okullarında bayan ve erkek öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları çözmede uzlaşma yönetim biçeminde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Erkekler, bayanlara göre uzlaşma biçimini daha sık kullandıklarına dair görüş bildirmişler.

4. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları yönetim biçemlerinin görev bölgeleri etkenine göre hükmetme biçimini ilçe merkezinde görev yapan öğretmenler orta düzeyde, il merkezinde görev yapan öğretmenler ise düşük seviyede kullanmaktadırlar.

5. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerin okullarda meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmaları yönetim biçemlerinin yaş ve kıdem etkenine göre yüksek yaş ve kıdem grubundaki öğretmenler, düşük yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlere göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaştırma biçemlerini daha yüksek düzeyde kullanmaktadırlar.

### ***Öneriler***

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi ışığında ileri sürülebilecek öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1. Öğretmenlerin okullarda yaşanan çatışmaları daha iyi anlamaları ve etkin bir şekilde yönetebilmesi bakımından hizmet içi eğitim kursları ve seminerler düzenlenmelidir.

2. İlçe merkezinde çalışan öğretmenlere hizmet içi eğitim kapsamında çatışma çözüm biçemleri ve hangi biçemin daha uygun olduğu konusunda bilgiler kazandırılmalıdır.

3. Öğretmenlerinin okulda yaşanan çatışmalara ve bu çatışmaların yönetimine ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlayan benzer çalışmalar diğer öğretim kurumları olan ortaöğretim ve yüksek öğretimde de yapılmalıdır.

4. Okul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Açıklan, Aytaç. (1994) İnsan Kaynağının Yönetimi, Pe-Gem Yayınları No:7, Ankara, 1994.
- Aydın, Mustafa. (1984) Örgütlerde Çatışma, Ankara, Bas-Yay Matbaası 1984.
- Aydın, Mustafa. (1988) Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. Ethem. (1982) Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:111, Ankara.
- Bragg, Terry. Organizational Conflict: Three Ways to Deal with Conflict in Organizations. <http://www.terrybragg.com/ArticleOrganizationalConflict.htm> adresinden 07.03.2006 tarihinde alınmıştır.
- Davis, Keith. (1982) İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), İstanbul: İstanbul Matbaası, 1982.
- Erdoğan, İrfan. (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, Erol (1991) Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 236, İstanbul.
- Fidan Nurettin ve Erden M. (1994) Eğitime Giriş, Meteksan Matbaacılık, Ankara.
- Gray J L, Organizational Behaviour: Concepts and Applications, Charles E. Merrill Publication.
- Gordon, J. A (1991) Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Allyn and Bacon Publication.
- Günbayı, İlhan.(2000) Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara: Başkent Klişe Matbaa.
- Halpin, A. (1967) Theory and Research in Administration, New York: Macmillan.
- Karasar, Niyazi. (1982) Bilimsel Araştırma Yönetimi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Ankara.
- Karip, Emin. (1999) Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Rahim, M. Afrazur. (1983). "A measure of Styles of Handling İnterpersonal Conflict", Academy of Management Journal, 26, 368-376.
- Rahim M. Afzalur, Antonioni David ve Psenicka A. (2001) "Structural Equations Model Of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict, And Job Performance", The International Journal of Conflict Management., Vol 12, No:3, 191-211.