

PAPER DETAILS

TITLE: ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÇATISMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

AUTHORS: H Aydan SILKÜ, Munevver YALÇINKAYA

PAGES: 339-356

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/720081>

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ*

Öğr.Gör. H. Aydan SİLKÜ*
Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA**

ÖZET

Bu araştırma öğretim elemanlarının yaşadıkları çatışmaların ve çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan betimsel bir çalışmadır. Araştırma örneklemini; Edebiyat Fakültesi, Fen Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İletişim Fakültesi ile Mühendislik Fakültesinin bazı bölümlerinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 180 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak, Holton ve Holton (1993)'dan Karip'in (1999) uyarladığı "Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" ile araştırmacılar tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının "Çatışma Yönetimi Stratejileri" Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı $r = .96$ 'dır. Araştırmada tek yönlü varyans analizi, t ve Duncan testleri uygulanmış, önem düzeyi .05 ve .01 olarak alınmıştır.

Araştırma sonuçları; öğretim elemanlarının % 47.3'ünün çatışma yaşadığını ve bu çatışmaların da çoğunlukla çalışma arkadaşları ve yönetim ile yaşandığı ortaya koymuştur. Çatışma konuları da; olumsuz bireysel tutumlar, güç ve yetkinin kullanımı ve görev dağılımı ile ilgili olarak belirlenmiştir. Çatışma nedenleri olarak da; iletişim yetersizliği nedeniyle algılama ve anlama problemi yaşanması, kararların yanlış olması ve tarafların bilgi, eğitim, kültür farklılıkları saptanmıştır. Öğretim elemanlarının en fazla kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ise bütünleştirme(işbirliği) ve uzlaşmadır. Öğretim elemanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, akademik ünvan, yönetimle ilgili görev durumu, kurumiçi çalışma süresi değişkenleri bakımından farklılaşmamakta; fakülte ve bölümlere göre ise farklılaşmaktadır.

***Anahtar Kelimeler;** çatışma, örgütsel çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetimi stratejileri, öğretim elemanları.*

* 23-26 Ekim 2002 tarihinde KKTC Yakın Doğu Üniversitesinde yapılan "XI. Eğitim Bilimleri Kongresi"nde bildiri olarak sunulmuştur.

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü

** Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

ABSTRACT

This is a descriptive study conducted to research whether academicians experience conflicts in their affiliated institutions of higher education or not, and, if any, to identify their conflict-management strategies. The study-sample is composed of some 180 academicians, randomly selected from The Faculty of Letters, The Faculty of Physical and Natural Sciences, The Faculty of Education, The Faculty of Communication and The Faculty of Engineering of Ege University.

In the study, "Conflict-Management-Strategy Scale" adapted from Holtan and Holtan (1993) by Karip (1999), and a questionnaire developed by the researchers, requesting demographic information, are administered to the sample. The Cronbach-Alpha reliability coefficient of the scale is $r = .96$. Variance analysis and t- and Duncan tests were utilized in evaluating the data. The points of meaningful difference are .05 and .01.

The research findings revealed that 47.3 % of the academicians experienced conflicts, and mainly with their peers and administrators, on such matters as negative personal attitudes, distribution of power and responsibility, and work-load. The reasons for such conflicts were found out to be the problems of perception and understanding due to a lack of communication, some biased decision-making policies, and some cognitive, educational and cultural differences between the parties. It was also seen that the academicians mostly preferred integration (collaboration) and reconciliation strategies for conflict management. As to the conflict-management strategies of the academicians, no meaningful differences occurred due to such variants as gender, age, marital status, seniority, academic title, administrative position and length of service; however, they differed from one department or faculty to the other.

Key Words: Conflict, Organizational Conflict, Conflict Management, Conflict-Management Strategy, Academician.

GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olan insanoğlunun iletişim ve etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. İletişim ve etkileşim içindeki toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece de çatışma sürecektir (Çelik, 1998; Karip, 1999).

Çatışma, çeşitli anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı ve barbarlığı ifade etmek için kullanıldığı gibi; macerayı, yeniliği ve gelişmeyi de ifade edebilmektedir (Aydın, 1984).

Örgütlerde oluşan çatışma ya kişinin karşıt olan eşdeğer iki durum arasında seçme sorunu yaşamasını yansıtan kişisel çatışmadır ya da iki karşıt kişinin birbirine karşı, algısını, duygusunu, tutumunu içeren ikili çatışmadır (Başaran, 1992).

Örgütsel çatışma; kimlikleri, görevleri ve rolleri gerçekleştirmek ve korumak üzere bölümlerin ve diğer grupların girdikleri mücadelelerdir (Köse 1994).

Kahn ve Arkadaşları (1964) örgütlerde yaşanan çatışmaların hem örgüt hem de bireyler için uzun sürede olumsuz etkisinin olduğu görüşündedirler. Boulding (1962) ise, optimum düzeyde bir çatışmanın gelişme ve verimlilik için zorunlu olduğunu belirtmekle beraber çatışmayı gerçekte hem bireysel hem de toplumsal açıdan bir kayıp olarak görmektedir. Bursalıoğlu (1987) ise, örgütte yaşanan çatışmanın kaçınılmazlığını ve ondan yararlanabilmek için üzerine gidilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kahn ve Arkadaşlarına (1964) göre, esas sorunun çatışmanın ve belirsizliğin örgütsel yaşamdan silinmesi değil, kontrol edilmesi gerektiğidir.

Görüldüğü gibi, örgütün dinamizmi, yaratıcılığı, değişimi, yenilikleri ve gelişmelerin sürekliliği için çatışma kaçınılmaz bir zorunluluktur. Örgütsel çatışma, örgütün verimliliğine olumlu katkılar sağlayacak bir fırsat olarak düşünüldüğünde, çatışmanın çözümü yerine, çatışmanın yönetiminden söz etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, örgüt yönetiminin görevi; çatışmayı yok etmek değil, etkin yönetmek olmalıdır (Balcı, 1995; Ertürk, 1995; Elma ve Demir, 2000).

Günümüz örgütlerinde çatışma nedenleri; kaynak kıtlığı, görevsel bağımlılık, yetki belirsizliği, amaçlardaki farklılıklar, statü sorunları, iletişim engelleri, örgütsel farklılaşma ve davranış talimatları gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Eren, 1991; Çelik, 1998; Aksu, 2000).

Çatışma yönetimi her örgütün temel işlevlerinden biridir ve çatışma yönetiminde tarafların izleyeceği stratejilerin en uygun olanının seçiminde temel alınan ölçütler; stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı; toplumsal ihtiyaçların tatmini; örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Karip, 1999).

Çatışmaların iyi yönetilmesi, örgüt içinde barış, iletişim ve dayanışma için çok önemli olup, iyi yönetilme durumlarında; yıkıcı olma yerine örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağlama, bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılıklarını güçlendirme, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artarak yayılmasına yardımcı olmaları beklenmektedir (Aycan, 2000; Eren, 2000).

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ile ilgili olan entellektüel beceriler; planlama, problem tanımlama, çözümleme, yargılama, sezgileme ve objektiflik;

duygusal beceriler; kararlılık, self-disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik; bireyler arası beceriler; duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinleme; yönetsel beceriler; güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilmeyi kapsayan temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar (Karip, 1999).

Toplumsal bir sistem olarak, amacı geleceğin üretken, yaratıcı, pozitif düşünen, bilgi ve beceri sahibi aydın bireylerini yetiştirmek olan eğitim örgütlerinde de çeşitli çatışmalar meydana gelebilmesi söz konusu olmaktadır. (Aydın, 1994).

Bu nedenle topluma nitelikli insan gücü sağlayan üniversitede görevli öğretim elemanlarının yaşadıkları çatışmaların ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu bağlamla araştırma, öğretim elemanlarının yaşadıkları çatışma konularının neler olduğunu, yaşanan çatışmaların tarafların moralini, işe yönelik çabalarını ve performanslarını nasıl etkilediğini, kişilerin çatışma sürecinde yoğun olarak kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin neler olduğunu ve kullanılan bu çatışma yönetimi stratejilerinin kişilerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla planlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Öğretim elemanlarının yaşadığı çatışmaların konuları ve nedenleri nelerdir?
2. Tarafların çatışma sürecinde, yoğun olarak kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri nelerdir? Ve bu stratejiler bazı değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, akademik unvan, fakülte, bölüm, yönetimle ilgili görev durumu, kurum içi çalışma süreleri) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Üniversitede yaşanan çatışmalar tarafların moralini, işe yönelik çabalarını ve performansını nasıl etkilemektedir?

Sayıtlılar

Bu araştırma, çalışmaya katılan öğretim elemanlarının görüşlerini içtenlikle yansıttıkları temel sayılıtlısına dayanmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2001-2002 öğretim yılı Bahar yarıyılı ile,
2. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi; Amerikan Dili ve Edebiyatı, Türk Dili ve Edebiyatı, Psikoloji, Sosyoloji, Fen Fakültesi; Biyoloji ve Kimya Bölümleri, Eğitim Fakültesi; BÖTE,

PDR, Sınıf Öğretmenliği ve Eğitim Bölümleri, İletişim Fakültesi; Radyo-TV, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümleri, Mühendislik Fakültesi; Bilgisayar Mühendisliği Bölümlerinde görev yapan, Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlileri ile sınırlandırılmıştır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Betimsel nitelikte olan bu araştırma, Ege Üniversitesi Edebiyat, Fen, Eğitim, İletişim ve Mühendislik Fakültelerinde görevli üniversite elemanlarının yaşadıkları çatışma konularının neler olduğunu, yaşanan çatışmaların tarafların moralini, işe yönelik çabalarını ve performanslarını nasıl etkilediğini, kişilerin çatışma sürecinde yoğun olarak kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin neler olduğunu ve kullanılan bu çatışma yönetimi stratejilerinin kişilerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evrenini, 2001-2002 öğretim yılında Ege Üniversitesi; Edebiyat, Fen, Eğitim, İletişim ve Mühendislik Fakültelerinde görevli üniversite elemanları oluşturmaktadır.

Tesadüfî örneklem ile seçilen Edebiyat Fakültesi; Amerikan Dili ve Edebiyatı (n=10; %5.6), Türk Dili ve Edebiyatı (n=19; %10.6), Psikoloji Bölümü (n=10; %5.6), Sosyoloji Bölümü (n=9; %5.0), Fen Fakültesi; Biyoloji Bölümü (n=22; %12.2) ile Kimya Bölümü (n=29; %16.1), Eğitim Fakültesi; Bote Bölümü (n=5; %2.8), PDR Bölümü (n=4; %2.2), Sınıf Öğretmenliği Bölümü (n=4; %2.2), Eğitim Bilimleri Bölümü (n=5; %2.8), İletişim Fakültesi; Radyo-TV Bölümü (n=18; %10.0), Gazetecilik Bölümü (n=14; %7.8), Halkla İlişkiler Bölümü (n=10; %5.6) ve Mühendislik Fakültesi; Bilgisayar Mühendisliği Bölümlerinde (n=21; %11.7) görev yapan ve araştırmaya gönüllü katılan öğretim elemanları oluşturmuştur. Örneklem seçilen bölümlerden, katılımcıların %55.6'sı (n=100) bayan, %44.4'ü (n=80) erkektir. Katılımcıların %36.7'si (n=66) "(20-29)", %35.6'sı (n=64) "(30-39)", %15.0'i (n=27) "(40-49)", %12.8'i (n=23) "(50 ve üstü)" yaş grubundadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcılar için hazırlanan anket formunda çalışanların sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, vs) ve çatışma yaşantısının belirlenmesine yönelik toplam 17 soru; ikinci bölümde ise, Holton ve Holton'dan (1993), Karip'in (1999) uyarladığı

"Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği" yer almaktadır. Holton ve Holton'nın ölçek cevaplayıcıların örnek olaydan bağımsız olarak, genelde çatışmalarda nasıl bir strateji izlediklerini ölçmeye yöneliktir. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine ilişkin araştırmacılar tarafından yapılan analiz sonucu Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı $r=.96$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin beş alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar: bütünleştirme, kaçınma, hükmetme, uzlaşma ve uymadır.

Bütünleştirme (Entegrasyon=İşbirliği): tarafların işbirliği yapmak için karşı karşıya gelerek açık bir iletişimle her iki taraf içinde kabul edilebilir, ilgi ve ihtiyaçlarını maksimum doyurucu probleme ve çözüme ulaşmaktır.

Kaçınma: tarafların karşılıklı olarak ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda ve iletişimin sağlanamayacağı durumlarda, çatışmayı görmemezlikten gelme ya da ertelemeye yöneliktir.

Hükmetme (Üstünlük Kurma): taraflardan sadece birinin çeşitli şekillerde güç kullanarak karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemeden kendi çözümünü kabul ettirmesi durumudur.

Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme): tarafların karşılıklı ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vererek ödün vererek uzlaşma ve çözüme gitmeleridir.

Uyma (İtaat Etme): taraflardan sadece birisinin ilgi ve ihtiyaçlarına verilmesi diğer tarafın bu durumu kabullenmesidir.

Cevaplayıcıların çatışmalarda nasıl bir strateji izlediklerini belirlemeyi amaçlayan toplam 30 sorudan oluşan ölçeğin her alt boyutunda 12 seçenek toplamı yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelere ilişkin iki seçenek bulunmaktadır, bunlardan tercih edilen ifadeye daha yüksek puanlama yapılarak iki seçeneğin toplamı 5 olacak şekilde puanlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, tek yönlü varyans analizi, t ve Duncan testleri uygulanmış, önem düzeyi .05 ve .01 olarak alınmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi; "Öğretim elemanlarının kurumlarındaki çatışma durumları, çatışma yaşanan kişinin konumu, çatışma konuları ve nedenlerine göre dağılımları nasıldır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Öğretim elemanlarının *kurumlarındaki çatışma durumlarına* ilişkin görüşleri incelenmiş; öğretim elemanlarının %52.8'i (n=95) "Hayır", %47.3'ü (n=85) "Evet" yanıtını vermiştir. Buna göre, katılımcıların yarıdan fazlasının

kurumlarında çatışma yaşamadıklarını söylenebiler. Sezgin ve Vatan (2001)'ın Hemşirelik Yüksek Okulu öğretim elemanları üzerinde yaptıkları çalışmada ise katılımcıların %67.6'sı kurumlarında çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Grubun, *çatışma yaşanan kişinin konumuna* ilişkin görüşleri şöyledir: öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu %45.4'ü (n=65) "Çalışma Arkadaşları" ile çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bunu sırayla; %18.2 (n=26) ile "Bölüm Başkanı/Bölüm Başkan Yardımcıları" ve %17.5 (n=25) ile "Dekan/Dekan Yardımcıları" ve %7.7 (n=11) ile "Öğrenciler" izlemektedir. Bu durum, öğretim elemanlarının çatışma yaşadıkları kişinin başında çalışma arkadaşlarının geldiğini göstermektedir. Bu bulgu Sezgin ve Vatan (2001)'ın bulguları ile paralellik göstermemektedir. Bu araştırmacıların bulgularında daha çok yönetimle (%50.99) çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda Kozan (1989) ise, Türk yöneticilerinin astlarına karşı baskın, üstlerine karşı uyma, akranlarına karşı ise baskın olma ya da kaçınma eğilimi içersinde olduklarını söylemektedir. Aydın (1984) da hiyerarşinin alt birimler arası çatışmayı önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir.

Öğretim elemanlarının *yaşadıkları çatışma konularına* ilişkin görüşleri incelenmiş ve yüzde dağılımları Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo-1'e bakıldığında, öğretim elemanlarının %32.2 (n=60)'si "Olumsuz bireysel tutumlar", %23.7'si (n=44) "Güç ve yetkinin kullanımı", %22.0 (n=41) ile "Görev dağılımı" konularında çatışma yaşadıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo-1: Öğretim elemanlarının Yaşadıkları Çatışma Konularına Göre Dağılımı

Çatışma Konuları		
Çatışma Konularının Dağılımları	n	%
Görev Dağılımı	41	22.0
Güç ve yetkinin kullanımı	44	23.7
Sınıf içi- Sınıf dışı öğretim etkinlikleri	13	7.0
Değerlendirme, ödül ve ceza	10	5.4
Olumsuz bireysel tutumlar	60	32.2
Mevzuatla ilgili konular	11	5.9
Diğer(Kılık-kıyafet, Geç gelme, göreve gelmeme)	7	3.8
Toplam	186*	100.0

*: Çatışma yaşayan katılımcı sayısının farklı çıkmasının nedeni, bu soruya birden fazla cevap verilebilmesidir.

Bu durum, öğretim elemanlarının olumsuz bireysel tutumlar, güç ve yetkinin kullanımı ve görev dağılımı konularında çatışma yaşamaktadırlar şeklinde yorumlanabilir. Bu konuda Çimensel (1999) ve Ataklı (1995)'nin araştırma bulgularında ise, çatışma kaynağının daha çok görev dağılımı ve güç ile yetkinin belirsizliği olarak bulunmuştur. Sezgin ve Vatan (2001)'in çalışmalarında ise, en çok çatışma yaşanan konunun görev dağılımının dengesizliği konusunda olmuştur.

Öğretim elemanlarının *yaşadıkları çatışma nedenlerine* ilişkin görüşleri incelenmiş ve yüzde dağılımları Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo-2: Öğretim elemanlarının Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Göre Dağılımı

Çatışma Nedenleri		
Çatışma Nedenleri Dağılımları	n	%
Tarafların Bilgi, eğitim, kültür farklılıkları	38	25.7
Karşı tarafın baskı yapması	19	12.8
İletişim yetersizliği nedeniyle algılama ve anlama problemi yaşanması	46	31.1
Kararların yanlı olması	40	27.0
Diğer	5	3.4
Toplam	148*	100.0

*: Çatışma yaşayan katılımcı sayısının farklı çıkmasının nedeni, bu soruya birden fazla cevap verilebilmesidir.

Tablo-2'ye bakıldığında, öğretim elemanlarının, %31.1'i (n=46) "İletişim yetersizliği nedeniyle algılama ve anlama problemi yaşadıklarını", %27.0'si (n=40) "Kararların yanlı olmasını", %25.7'si (n=38) "Tarafların bilgi, eğitim, kültür farklılıklarını", %12.8'i (n=19) "Karşı tarafın baskı yapmasını" ifade ettikleri görülmektedir. Bu durum, öğretim elemanlarının yaşadıkları çatışma nedenlerinin büyük bir bölümünü iletişim yetersizliği sonucunda yaşadıkları algılama ve anlama problemlerinin oluşturduğu söylenebilir. Bu konuda Ataklı (1995) ise çatışmanın en önemli nedeni olarak iletişim yetersizliği nedeniyle algılama ve anlama probleminin yaşandığını söylemektedir. Her iki çalışmanın birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi; "Tarafların çatışma sürecinde yoğun olarak kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri nelerdir? Ve bu stratejiler öğretim elemanlarının cinsiyet, yaşına, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, akademik ünvanlarına, fakültelere, bölümlere, yönetimle ilgili görev durumlarına, kurum içi çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

"Tarafların çatışma sürecinde yoğun olarak kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri nelerdir?"

Tarafların çatışma sürecinde yoğun olarak kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo-3'de verilmiştir.

Tablo-3'e bakıldığında, öğretim elemanlarının genelde (kritik olaydan bağımsız olarak) ve kritik olaylarda Bütünleştirme stratejisini başat olarak kullandıklarını göstermektedir.

Bu her iki sıralamada da Hükmetme stratejisinin son sırada yer alması oldukça önemli bir bulgudur. *Bütünleştirme* ve *Uzlaşmanın* ilk iki sırada, *Hükmetmenin* ise son sırada yer alması, öğretim elemanlarının "Çatışma Yönetimi Stratejileri" Ölçeği'nin uygulanmasında çoğunlukla toplumsal beklentiler ve kabuller doğrultusunda bir puanlama yaptıklarını düşündürmektedir. Bu bağlamda, Karip (1999) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Sözü edilen araştırma bulgularında da genelde *Bütünleştirme* ve *Uzlaşmanın* ilk iki sırada yer alırken *Hükmetme* son sırada yer aldığı görülmekte iken kritik olayda ise, *Uyma* stratejisinin cevaplayıcılar tarafından hiç kullanılmadığı görülmektedir.

Tablo-3: Öğretim elemanlarının Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerine Göre Dağılımı

Genelde Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri				Kritik Olayda Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri		
Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri	n	x	s	n	x	s
Bütünleştirme	180	34.6000	14.4993	95	39.0737	5.7023
Kaçınma	180	24.3500	11.1192	95	28.0105	6.8409
Hükmetme	180	17.4667	10.0787	95	20.6316	7.7762
Uzlaşma	180	31.0111	13.2057	95	34.8526	5.9483
Uyma	180	23.4056	10.4794	95	27.4316	5.3209

"Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri öğretim elemanlarının cinsiyet, yaşına, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, akademik ünvanlarına, fakültelere, bölümlere, yönetimle ilgili görev durumlarına, kurum içi çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır?" sorusunun yanıtını bulmak için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizleri sonucunda, araştırma grubunun çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, akademik unvan, yönetimle ilgili görev durumlarına, kurum içi çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği

belirlenmiştir. Ancak yapılan Duncan testi sonucunda, medeni durum ve akademik ünvan değişkenlerine ilişkin durumda farklılaşmalar saptanmıştır.

Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin **medeni durum** değişkenine göre Duncan testi sonucunda, sadece çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin **hükmetme** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Boşanmış" öğretim elemanları ($x=26.2000$) ile "Bekar" öğretim elemanları ($x=17.6053$) ve "Evli" öğretim elemanları ($x=16.9192$) arasında olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre, "Boşanmış" öğretim elemanlarının "Bekar" ve "Evli" öğretim elemanlarına göre çatışma yönetimi konusunda daha çok **hükmedici** davrandıkları söylenebilir.

Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin **akademik ünvan** değişkenine göre Duncan testi sonucunda ise, sadece çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin **kaçınma** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Öğretim Görevlisi" ($x=29.5455$) ile "Doçent" ($x=19.8824$) arasında olduğu görülmektedir.

Envanterin **uyuma** alt boyutunda ise, "Profesör" ($x=26.9412$) ile "Doçent" ($x=19.5294$) arasında olduğu görülmektedir.

Bu bulguya göre, çatışma yönetimi konusunda "Öğretim Görevlileri", "Doçentlere" göre daha çok **kaçınma** davranışı gösterirlerken; "Profesörler" ise "Doçentlere" göre daha çok **uyuma** davranışı göstermektedirler denebilir.

Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin **Fakülte** değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-4'de verilmiştir.

Tablo 4'e bakıldığında, hükmetme boyutu dışındaki alt boyutlarda gruplar arasında istatistiksel olarak 0.01 ve 0.05 düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Duncan testi sonucu, **entegrasyon** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "İletişim Fakültesi" ($x=40.4048$), "Eğitim Fakültesi" ($x=39.9444$) ve "Edebiyat Fakültesi" ($x=36.6875$) ile "Fen Fakültesi" ($x=28.6471$) ve "Mühendislik Fakültesi" ($x=28.0952$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "İletişim Fakültesi" öğretim elemanlarının diğer Fakülte öğretim elemanlarına göre daha çok **işbirliğine** yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir.

Envanterin **kaçınma** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Eğitim Fakültesi" ($x=30.0556$) ve "İletişim Fakültesi" ($x=26.6905$) ile "Fen Fakültesi" ($x=20.8627$) ve "Mühendislik Fakültesi" ($x=20.1905$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Ortalamalara bakıldığında, "Eğitim Fakültesi" öğretim elemanlarının diğer Fakülte öğretim elemanlarına göre daha çok *kaçınma* davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Envanterin *uzlaşma* alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "İletişim Fakültesi" ($x=36.1905$), "Eğitim Fakültesi" ($x=33.8333$) ve "Edebiyat Fakültesi" ($x=33.2917$) ile "Fen Fakültesi" ($x=26.5490$) ve "Mühendislik Fakültesi" ($x=23.8571$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "İletişim Fakültesi" öğretim elemanlarının diğer Fakülte öğretim elemanlarına göre daha çok *uzlaşma* davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Tablo-4: Öğretim Elemanlarının Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşleri Öğretim Elemanlarının Fakültelerine Göre Dağılımı

ÇYS	Fakülteler	n	x	s	F	sd	p
Entegrasyon	Edebiyat	48	36.6875	13.0924	6.449	4, 175	0.000**
	Eğitim	18	39.9444	6.9745			
	Fen	51	28.6471	17.5338			
	İletişim	42	40.4048	5.0993			
	Mühendislik	21	28.0952	19.3337			
Kaçınma	Edebiyat	48	25.6875	9.6781	4.074	4, 175	0.003**
	Eğitim	18	30.0556	7.3041			
	Fen	51	20.8627	13.1667			
	İletişim	42	26.6905	7.2700			
	Mühendislik	21	20.1905	14.3200			
Hükmetme	Edebiyat	48	17.2708	9.6243	2.084	4, 175	0.085
	Eğitim	18	20.0556	5.9554			
	Fen	51	15.4118	11.1125			
	İletişim	42	20.3571	8.7452			
	Mühendislik	21	14.9048	12.4294			
Uzlaşma	Edebiyat	48	33.2917	11.3905	5.721	4, 175	0.000**
	Eğitim	18	33.8333	5.2608			
	Fen	51	26.5490	16.8930			
	İletişim	42	36.1905	6.0334			
	Mühendislik	21	23.8571	16.2428			
Uyma	Edebiyat	48	24.5625	9.0505	3.062	4, 175	0.018*
	Eğitim	18	26.1111	7.0618			
	Fen	51	20.2941	12.8145			
	İletişim	42	26.3571	5.1836			
	Mühendislik	21	20.0952	14.7679			

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

Envanterin *uyma* alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "İletişim Fakültesi" ($x=26.3571$) ve "Eğitim Fakültesi" ($x=26.1111$) ile "Fen

Fakültesi" ($x=20.2941$) ve "Mühendislik Fakültesi" ($x=20.0952$) arasında istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "İletişim Fakültesi" öğretim elemanlarının diğer Fakülte öğretim elemanlarına göre daha çok **uyuma** davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Öğretim elemanlarının çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin **Bölüm** değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-5'de verilmiştir.

Tablo-5'e bakıldığında, alt boyutlarda gruplar arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Duncan testi sonucu, **entegrasyon** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "PDR Bölümü" ($x=44.0000$) ile "Bilgisayar Mühendisliği Bölümü" ($x=28.0952$) ve "Kimya Bölümü" ($x=21.5517$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "PDR Bölümü" öğretim elemanlarının diğer Bölüm öğretim elemanlarına göre daha çok **işbirliğine** yönelik davranışlar gösterdikleri söylenebilir.

Envanterin **kaçınma** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Eğitim Bilimleri Bölümü" ($x=34.0000$) ile "Bilgisayar Mühendisliği Bölümü" ($x=20.1905$) ve "Kimya Bölümü" ($x=15.3793$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "Eğitim Bilimleri Bölümü" öğretim elemanlarının diğer Bölüm öğretim elemanlarına göre daha çok **kaçınma** davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Envanterin **hükmetme** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Sosyoloji Bölümü" ($x=24.0000$) ile "Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü" ($x=12.6316$) ve "Kimya Bölümü" ($x=10.3793$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "Sosyoloji Bölümü" öğretim elemanlarının diğer Bölüm öğretim elemanlarına göre daha çok **hükmedici** davrandıkları söylenebilir.

Envanterin **uzlaşma** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümü" ($x=37.8000$) ile "Bilgisayar Mühendisliği Bölümü" ($x=23.8571$) ve "Kimya Bölümü" ($x=20.1379$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümü" öğretim elemanlarının diğer Bölüm öğretim elemanlarına göre daha çok **uzlaşma** davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Envanterin **uyuma** alt boyutunda farklılığı oluşturan grupların, "Böte Bölümü" ($x=30.6000$), "Sosyoloji Bölümü" ($x=27.8889$), "Amerikan

Kültürü ve Edebiyatı Bölümü" ($x=27.8000$), "PDR Bölümü" ($x=27.0000$), "Biyoloji Bölümü" ($x=26.8636$), "Halkla İlişkiler Bölümü" ($x=26.6000$), "Gazetecilik Bölümü" ($x=26.5714$), "Radyo-TV Bölümü" ($x=26.0556$) ile "Kimya Bölümü" ($x=15.3103$) arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında, "Böte Bölümü" öğretim elemanlarının diğer Bölüm öğretim elemanlarına göre daha çok *uyuma* davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Tablo-5: Öğretim Elemanlarının Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşleri Öğretim Elemanlarının Bölümlerine Göre Dağılımı

ÇYS	Bölümler	n	x	s	F	sd	p
Entegrasyon	Amerikan Kül ve Ed	10	39.5000	3.1002	3.751	13, 166	0.000* *
	Türk Dili ve Ed	19	36.6316	17.7864			
	Psikoloji	10	37.1000	14.5713			
	PDR	4	44.0000	5.1640			
	Sınıf Öğretmenliği	4	37.0000	13.6382			
	Biyoloji	22	38.0000	5.0332			
	Kimya	29	21.5517	20.2265			
	Radyo-TV	18	40.1111	6.6411			
	Gazetecilik	14	41.1429	3.6555			
	Bilgisayar Müh	21	28.0952	19.3337			
	Halkla İlişkiler	10	39.9000	3.8137			
	Sosyoloji	9	33.2222	4.6845			
	Böte	5	38.0000	0.7071			
	Eğitim Bilimleri	5	41.0000	3.9370			
Kaçınma	Amerikan Kül ve Ed	10	25.3000	5.9076	3.077	13, 166	0.000* *
	Türk Dili ve Ed	19	25.3158	12.7194			
	Psikoloji	10	23.9000	10.3005			
	PDR	4	23.5000	3.6968			
	Sınıf Öğretmenliği	4	31.5000	5.5076			
	Biyoloji	22	28.0909	4.6793			
	Kimya	29	15.3793	14.8647			
	Radyo-TV	18	26.3333	6.9705			
	Gazetecilik	14	26.8571	6.0238			
	Bilgisayar Müh	21	20.1905	14.3200			
	Halkla İlişkiler	10	27.1000	9.8031			
	Sosyoloji	9	28.8889	3.4075			
	Böte	5	30.2000	5.2154			
	Eğitim Bilimleri	5	34.0000	10.0995			
Hükmetme	Amerikan Kül ve Ed	10	19.6000	5.5418	2.970	13, 166	0.001* *
	Türk Dili ve Ed	19	12.6316	9.1056			
	Psikoloji	10	17.7000	10.0780			
	PDR	4	21.5000	9.6782			
	Sınıf Öğretmenliği	4	19.7500	4.5000			
	Biyoloji	22	22.0455	7.6437			
	Kimya	29	10.3793	10.7651			
	Radyo-TV	18	21.1111	7.4588			
	Gazetecilik	14	19.7143	10.2389			
	Bilgisayar Müh	21	14.9048	12.4294			

	Halkla İlişkiler	10	19.9000	9.4804			
	Sosyoloji	9	24.0000	9.9875			
	Böte	5	19.4000	5.4589			
	Eğitim Bilimleri	5	19.8000	5.7184			
Uzlaşma	Amerikan Kül ve Ed	10	37.8000	5.1381	3.650	13, 166	0.000*
	Türk Dili ve Ed	19	29.6842	14.5947			
	Psikoloji	10	33.2000	12.0259			
	PDR	4	34.0000	7.6594			
	Sınıf Öğretmenliği	4	36.2500	6.2915			
	Biyoloji	22	35.0000	5.4511			
	Kimya	29	20.1379	19.7135			
	Radio-TV	18	36.3889	7.3014			
	Gazetecilik	14	35.7143	6.2071			
	Bilgisayar Müh	21	23.8571	16.2428			
	Halkla İlişkiler	10	36.5000	2.9907			
	Sosyoloji	9	36.0000	5.0990			
	Böte	5	31.8000	4.4385			
	Eğitim Bilimleri	5	33.8000	3.6332			
Uyma	Amerikan Kül ve Ed	10	27.8000	6.1427	2.786	13, 166	0.001*
	Türk Dili ve Ed	19	22.0526	11.0477			
	Psikoloji	10	23.1000	10.1045			
	PDR	4	27.0000	4.9666			
	Sınıf Öğretmenliği	4	25.5000	10.5040			
	Biyoloji	22	26.8636	4.8334			
	Kimya	29	15.3103	14.6996			
	Radio-TV	18	26.0556	6.1594			
	Gazetecilik	14	26.5714	4.7993			
	Bilgisayar Müh	21	20.0952	14.7679			
	Halkla İlişkiler	10	26.6000	4.1419			
	Sosyoloji	9	27.8889	2.4721			
	Böte	5	30.6000	4.6152			
	Eğitim Bilimleri	5	21.4000	5.9414			

**p<0.01

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi; "Çatışmanın öğretim elemanlarının moralini, işe yönelik çabalarını ve performanslarını nasıl etkilemektedir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Öğretim elemanlarının *yaşadıkları çatışmanın moralleri üzerine etkisine* ilişkin görüşleri incelendiğinde, öğretim elemanlarının %84.3 (n=86) ile büyük bölümü yaşadıkları çatışmanın morallerini "Olumsuz Etkilediğini", %12.8'i (n=13) ise "Etkilemediğini", %2.9'u (n=3) ise "Olumlu Etkilediğini" ifade ettikleri görülmektedir. Öğretim elemanlarının *yaşadıkları çatışmanın performansları üzerine etkisine* ilişkin görüşleri incelendiğinde ise, öğretim elemanlarının %66.0'ı (n=66) yaşadıkları çatışmanın "Performanslarını Düşürdüğünü", %30.0'u (n=30) "Performanslarını Etkilemediğini", %4.0'ü (n=4) ise "Performanslarını Yükselttiğini" ifade ettikleri görülmektedir.

Öğretim elemanlarının *yaşadıkları çatışmanın işe yönelik çabaları üzerine etkisine* ilişkin görüşleri incelendiğinde, öğretim elemanlarının %37.4'ü (n=37) çatışma sonrasında "Daha Yoğun Çaba Göstermeye Başladıklarını", %31.3'ü (n=31) "İşleri Olurunu Bıraktıklarını", %31.3'ü (n=31) ise "Çabalarını Etkilemediğini" ifade ettikleri görülmektedir (Bu alt probleme ilişkin katılımcı sayısının farklı çıkmasının nedeni, bu soruya birden fazla cevap verilmiş olmasıdır).

Bu bulgulara göre, yaşanan çatışmalar öğretim elemanlarının moralini ve performansını olumsuz yönde etkilerken, çatışma sonrası işe yönelik çabalarını ise daha çok arttırdığı söylenebilir.

Bu konuda Köse (1994) orta düzeyde bir çatışmanın güdüleme, yaratıcılık ve girişkenliği cesaretlendirebileceğini, çok fazla çatışmanın ise, düşmanlık ve işbirliği yaratabileceğini belirtmektedir. Burada esas olan, en yüksek performans düzeyini sağlayan optimal çatışma düzeyini bulmak ve korumaktır. Ataklı (1995) ise, özellikle eğitim kurumlarının değişip, gelişmesi için orta düzeydeki çatışma üzerinde durarak çatışmanın örgüt sorunlarının ortaya konulup, çözülmesi ve çalışanların güdülenmesi ve yetki dağılımının dengelenmesine olanak verdiğini söylemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulgular sonucunda, öğretim elemanlarının %47.3'ünün çatışma yaşadığını ve bu çatışmaların da çoğunlukla çalışma arkadaşları ve yönetim ile yaşandığını ortaya koymuştur. Çatışma konuları da; olumsuz bireysel tutumlar, güç ve yetkinin kullanımı ve görev dağılımı ile ilgili olarak belirlenmiştir. Çatışma nedenleri olarak da; iletişim yetersizliği nedeniyle algılama ve anlama problemi yaşanması, kararların yanlış olması ve tarafların bilgi, eğitim, kültür farklılıkları saptanmıştır. Bu bulgulara göre, yaşanan çatışmalar öğretim elemanlarının moralini ve performansını olumsuz yönde etkilerken, çatışma sonrası işe yönelik çabalarını ise daha çok arttırdığı söylenebilir. Öğretim elemanlarının en fazla kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ise bütünleştirme (işbirliği) ve uzlaşmadır.

Bu bulgular doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Örgütsel farklılıklar ve iletişim yetersizliği nedeniyle örgütte çatışmalar olduğu kabul edilmeli, eğer çatışma iletişim yetersizliğinden kaynaklanıyorsa tarafların yüz yüze iletişime girmelerine olanak ve ortam sağlanmalıdır. Ancak bu çatışmalardan optimum düzeyde yararlanılmalıdır. Bunun

- yanında kararların yanlı olmamasına dikkat edilerek çatışmanın olumsuz etkisinden kaçınılmalıdır.
2. Örgütte amaçlar, roller, görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmelidir.
 3. Yönetici ve öğretim elemanları çatışma konusunda bilgilendirilmeli ve bu konuda yönetici ve öğretim elemanlarına çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim verilmelidir.
 4. Örgütün sürekliliği için işbirliği ve uzlaşmaya dayalı ekip ruhu geliştirilmelidir.
 5. Örgütte bireylerin birbirlerini tanıma ve ilişkileri güçlendirmeye yönelik faaliyetlere, etkinliklere yer verilmeli bu yöndeki çalışmalar desteklenmelidir.
 6. Benzer araştırmalar üniversitelerin farklı fakülte ve bölümlerde gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2000). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi*. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Ataklı, A. (1995). *Eğitim Kurumlarında Çatışma*. Ankara: Aylık-Eğitim Öğretim Dergisi. No:215, 24-26.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Bas-Yay Matbaası.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları. No:46.
- Aycan, Z. (2000). *Türkiye'de Yönetim Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Koç Üniversitesi.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Boulding, K. (1962). *Conflict and Defense*, New York: Harper.
- Bursalioğlu, Z. (1987). *Okul Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını. No:154.
- Çelik, M. (1998). *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:2 Bildiriler Kitabı.
- Çimensel, İ. (1999). *'Hemşirelerin Hastanelerdeki Örgütsel Çatışma Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi'*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: E.Ü. Sağlık Enstitüsü.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1991). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:236.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, I.D.(1964). *Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity*, New York: John Wiley-Sons., Inc.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kozan, M. K. (1989). 'Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. managers'. Human Relations,42, 787-799.
- Köse, S. (1994). *Çatışma Ve Yönetimi*. II. Yönetim Kongresi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:1. Kuşadası.
- Sezgin, B. ve Vatan, F. (2001). 'Bir Yükseköğretim Kurumunda Çalışanların Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi'. Yayınlanmamış Araştırma. İzmir: E.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu.

