



OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Investigation Of The Relationship Between The Conflict Management Styles Of School Directors And The Organizational Commitment Level Of Teachers

Abdullah ADMIŞ

Millî Eğitim Bakanlığı, Diyarbakır Şehit Öğretmen Ayşe Numan Konakçı İlkokulu, Diyarbakır/Türkiye
ORCID ID: 0000-0003-4573-8482

Bilal ŞEN

Millî Eğitim Bakanlığı, Şehit Öğretmen Ayşe Numan Konakçı İlkokulu, Diyarbakır/Türkiye
ORCID: 0000-0003-1130-4248

Gülcan DEVİREN

Millî Eğitim Bakanlığı, Ergani Sultan Abdülhamit Han Anadolu Lisesi, Diyarbakır/Türkiye
ORCID: 0000-0002-7390-0574

Suat AĞAÇHANLI

Millî Eğitim Bakanlığı, Şehit Öğretmen Ayşe Numan Konakçı İlkokulu, Diyarbakır/Türkiye
ORCID: 0000-0001-5610-5731

Cite As: Admış, A., Şen, B., Deviren, G. & Ağačanlı, S. (2021). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(42): 464-472.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Nicel araştırma deseninde kurgulanan araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmada evreni Diyarbakır ilinin Kayapınar ilçesi sınırları içerisinde yer alan kamu ortaokullarında görev yapan 1114 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya basit seçkisiz örneklem yöntemiyle 278 öğretmen katılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma testi, pearson momentler korelasyon katsayıları ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon sonucuna göre, duygusal bağlılık algıları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stil türleri aralarında olumlu doğrultuda ve orta seviyede, kaçınma stili ile olumlu doğrultuda ve düşük seviyede, hükmetme stiliyle ise de olumsuz doğrultuda ve orta seviyede bir bağlantı saptanmıştır. Öğretmenlerin devam bağlılık algıları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stili türleri aralarında olumlu doğrultuda ve orta seviyede, kaçınma stili ile aralarında olumlu doğrultuda ve düşük seviyede, hükmetme stiliyle ise de olumsuz doğrultuda ve düşük seviyede bir bağlantı saptanmıştır. Öğretmenlerinin normatif bağlılık algıları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, ödün verme kaçınma ve uzlaşma stili türleri aralarında olumlu doğrultuda ve orta seviyede, hükmetme stiliyle ise de olumsuz doğrultuda ve orta seviyede bir bağlantı saptanmıştır.

Anahtar sözcükler: Çatışma Yönetim, Örgüt, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between school principals 'conflict management styles and teachers' organizational commitment levels. The relational screening model was used in the research, which was designed in quantitative research design. The population of this study consists of 1114 teachers working in public secondary schools located within the borders of Kayapınar district of Diyarbakır. 278 teachers participated in the study using the simple random sampling method. Percentage, arithmetic mean, standard deviation test, pear-moments correlation coefficients and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the result of the correlation, there was a positive and moderate connection between the perceptions of emotional attachment and the style types of integration, compromise and reconciliation from conflict management styles, in a positive and medium level, with avoidance style in a positive direction and with a low level, with a domination style in a negative direction and a medium level. Teachers' perceptions of attendance and conflict management styles were found to be positively and moderately correlated with the types of integration, compromise and reconciliation style, with avoidance style in a positive and low level, and with the domination style in a negative direction and at a low level. There was a positive and medium connection between teachers' perceptions of normative commitment and conflict management styles (integration of conflict management styles), avoidance of compromise and compromise style, and a negative and medium level connection with the style of domination.

Keywords: Conflict Management, Organization, Organizational Commitment.

1. GİRİŞ

Çatışma olgusu insanın var olduğu tüm yerlerde mutlak suretle ortaya çıkmaktadır. Çatışma sosyal etkileşimde bulunmanın tabii neticesi olmakla birlikte, örgüt yaşamının inkâr edilmez bir olgusudur. Çağdaş yönetim anlayışında çatışma olgusu onunla mücadele edip, ortadan kaldıracak çabalarda bulunmak yerine, çatışmayı kabul edip örgütün avantajına olacak faaliyetler haline getirerek onunla yaşamaya bırakılmaktadır. İlk başlarda çatışma örgütsel bir problem olarak ele alınmaktaydı daha sonra çatışmaya ilişkin algının değişmesi ile çatışma, etkinliği ve verimliliği arttırıp örgütün sürekliliğini sağlamakta olan araç şeklinde kullanılmıştır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012:216).

İnsanlara korkutucu bir kelime olarak gelen çatışma çoğunlukla olumsuzluklar, düşmanlıklar ve savaşlarla anılan bir kavram olarak görülmüştür. Çatışmalar, sonuçları bakımından ele alındığında, çatışmayı yaratan taraflardan biri için kötü bir şekilde sonuçlandığı görülmektedir. Çatışmaların güce dayalı olarak çözüldüğü durumlar genellikle taraflar arasında gözle görülür bir güç eşitsizliğinin olduğu durumlardır. Güce dayalı olan ve gücü elinde bulunduran tarafın zayıf olan tarafa şiddet uygulaması bile beklenen bir durumdur. Nitekim tarafların kendi isteklerini elde etmek istemesi, güç unsurlarını kullanmadan da gerçekleştirebilme olasılıkları da vardır (Karip, 2013: 67). Kendi aralarında devamlı iletişim ile etkileşim halinde olan örgütlerde çalışan bireyler arasında da çatışmaların yaşanması muhtemeldir. Çalışanların özelliklerinin homojen bir şekilde dağılım gösterdiği örgütlerde, çatışma yaşanma ihtimali daha az olsa da hatta bireyler uyum içerisinde çalışsalar dahi; örgütsel politikalar ve hedef farklılıkları vb. sorunlar nedeniyle departmanlar arasında çatışmalar meydana gelebilir. Örgütlerde süreklilik arz eden bir problemi çözüme kavuşturmak, çatışmaların noktalanacağı anlamına gelmez. Buradaki temel husus, çatışma süreçlerinin özenli bir biçimde incelenmesi ve çatışmanın çözüme kavuşturulabilmesine yönelik bir yönetim sergilenmesidir. Çünkü çatışmanın iyi yönetilmesi bireyler ve gruplar arasındaki farklılığı iş birliğine dönüştürmekte ve çatışma sürecine işlevsellik kazandırmaktadır (Örnek, 2013:29).

Çatışma yönetimi, bir uyuşmazlığı çözebilmek üzere çatışmaya dâhil olan tarafların veya üçüncü bir tarafın karşılıklı eylem içinde bulunma halidir. Yapılan bu eylemler çatışmayı sonlandıracağı gibi çatışma sürecini de etkileyebilir. Çatışma yönetiminin amacı çatışmanın işbirlikçi, barışçıl ve aynı zamanda uzlaşmacı bir şekilde bitirilmesi olabileceği gibi taraflar arasındaki rekabette üstünlük kurmak da olabilir (Karip, 2013: 43). Çatışmaların sorunsuz bir şekilde yönetilmesi işletmelerde çalışan personelin huzurla çalışmasını ve organizasyon içindeki performansı olumlu düzeyde etkilemektedir. Çatışma yönetimi, organizasyonlarda çalışan kişiler veya gruplar arasında oluşan çatışmaların düzeyinin kontrol altında tutulması sağlayarak, iki taraf arasında oluşan anlaşmazlık veya zıtlıkların işletmenin yararına olacak şekilde yönetilmesi sürecidir (Akkirman,1998, 3).

Çatışmanın etkin şekilde yönetiminin sağlanabilmesi için çatışmaların olumsuz yanlarını minimum seviyede tutarken, olumlu yanlarını da maksimum seviyede tutmak gerekmektedir (Rahim,2000: 5). Çatışmayı çözüme amaç, çatışmanın taraflarının anlaşma ya da uzlaşma yoluyla çatışmayı sona erdirmesi iken, çatışma yönetimindeyse “olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı” bir biçimde çatışmaya son verilmesi istenebileceği gibi, çatışmanın taraflarından birinin diğerine üstünlük sağlama amacı da söz konusu olabilir (Karip, 2013: 43). Çatışmanın, örgütün amaçlarına yönelik olarak çözümünü oldukça önemlidir. Örgütlerde çatışma kaçınılması mümkün olmayan bir gerçeklik şeklinde ifade edilmektedir. Bu sebepten ötürü örgütler için esas sorun çatışmanın varlığı değil, çatışmanın doğru ve etkili yönetilerek örgütün hedeflerine pozitif anlamda katkıda bulunacak bir araca nasıl dönüştürülebileceğidir. Çatışmanın örgütte sebep olduğu negatif yönlü etkileri minimum seviyeye indirgeyerek pozitif etkilerinden üst seviyede yararlanabilmenin yolu ise çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesinden geçmektedir (Gürer vd., 2014: 444).

Psenicka ve Rahim (2002: 307), işçilerin birbiriyle yaşadıkları çatışma durumlarını çözüme kavuşturmak amacıyla beş çeşit çatışma yönetim stiline var olduğunu dile getirmişlerdir. Tümleştirme Stili, ödün verme stili, hükmetme stili, kaçınma stili ve uzlaşma stili şeklinde isimlendirilen bu stillere göre ölçek geliştirerek her bir yöntemi ayrı bir boyutta ölçmüşlerdir. Tümleştirme Stili: Tümleştirme çatışma yönetim stiline bireylerin kendilerine olan ilgi düzeylerinin yüksek olması kadar başka bireylere karşı sahip oldukları ilgi düzeyleri de yüksek seviyededir. (Psenicka ve Rahim, 2002:307). Yaklaşımın genel amacı; yöneticiler ile çatışma içinde bulunduğu tarafların bir araya gelerek çatışmanın ortaya çıkış sebebinin, sorunların neler olduğu ile ilgili iletişimde bulunarak çatışmanın çözüme kavuşturulması yolunda birlikte ilerleme sağlamaktır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014:297).

Ödün Verme Stili: Çatışma yönetim stillerinden ödün verme stili, çatışma yaşayan kişilerin çözüme yatkın olması durumunda tarafların özveride bulunması anlamına gelmektedir (Ada, 2013: 70). Çatışma içinde olan

kişiler, kendisine daha az ilgiye sahipken diğer kişilere karşı maksimum seviyede ilgi gösterebilir ve problemin çözümünü bu şekilde gerçekleştirmek isteyebilir (Friedman vd. 2000: 38). Hükmetme Stili: Kişiler, çatışma durumunda olduğunda kendisi için yüksek seviyede ancak karşı taraf için düşük seviyede endişe duyuyorsa çatışmayı çözmek yerine zorlama yoluna başvurabilir (Karcıoğlu vd., 2012: 81). Yönetici konumunda çalışan kişiler, personeline verdiği talimatlara uyması için zorlama yapabilmektedir (Karakuş ve Çankaya, 2009:113)

Kaçınma Stili: Bu çatışma yönetim stilinde; kişi hem kendisine hem de başka kişilere karşı olan ilgi düzeyini düşük tutarak kaçınma çatışma yönetim stilini uygulamaktadır. Bir çatışma durumundan bahsedildiğinde çatışma anı içinde bulunmamak için geri çekilmek veya sorumluluğu üzerinden atıp, karşı tarafın üzerine yıkmak gibi durumlar oluşmaktadır (Rahim, 2002, 219). **Uzlaşma Stili:** Çatışma içinde bulunan tarafların kendi hedeflerinden fedakarlıkta bulunarak, ortak karara varmaları üzerinde inşa edilmiş bir çatışma yönetim stili türüdür (Yaşlıoğlu vd., 2013:198). Meydana gelen çatışmada her iki tarafında birtakım durumlardan vazgeçmesi ve bunun sonucunda uzlaşma yoluna gitmesi ile çatışmalar çözüme kavuşmaktadır. Bu yaklaşımın özelliği, taraflardan hangisinin ne derece fedakârlıkta bulunması gerektiği iki tarafında gücüne bağlıdır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014: 297).

Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgüte karşı sahip olduğu psikolojik yaklaşım şeklini anlatmakta ve çalışanla örgüt arasında oluşan bağı aksettiren, örgüt üyelik durumunu sürdürme kararına sebebiyet veren psikolojik durum, şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgüt hedef ile amaçlarının kabul görmesi, belirlenen amaçlar yönünde davranılması ve örgüt üyelik durumunda devamlılığın temini biçiminde sürekliliği olan bir süreci ifade eder. Çalışan bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleri arttıkça, çalışmalarındaki performans ile verimlilik seviyeleri yükseliş göstermektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 189). Örgütsel, bireysel ve işle ilgili bazı unsurlar örgütsel bağlılığı etkiler. Bireysel etmenler yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, medeni durumdur. İş ile ilgili etmenler; sorumluluğu alışı kabiliyeti, birey için görevlerin beklentileri karşılama düzeyi, yapılmakta olan işin toplumsal yönden ehemmiyet düzeyi, işin yapılması sırasında toplumsal iletişimin sunduğu fırsatların boyutu, işin güvenliği, ücret boyutu, işin tasarım boyutu gibi faktörlerden oluşmaktadır. Örgütsel etmenler ise örgütün sahip olduğu kültür, örgüt içerisinde oluşmuş olan hiyerarşik yapının durumu ve ast üst ilişkileri, örgütün yapı, büyüklük, ücret politikası ile ödenen maaşların düzeyi, iş arkadaşlarının aralarındaki ilişkiler, örgütün yönetim yaklaşımı, yöneticilik görevini yürütenlerin liderlik edebilme kapasiteleri ile sergiledikleri liderlik davranışlarının tipleri, örgüt üyeleri tarafından alınan kararlara katılım süreçleri gibi faktörlerdir (Kim vd.. 2018).

Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında örgütsel bağlılığı Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı olarak boyutlandığı çalışma örgütsel bağlılık üzerine yapılmış önemli çalışmalarındandır. İlk boyut olan Duygusal Bağlılık Boyutu: Çalışan bireyin kendisini örgüte aidiyeti olan bir parça biçiminde görmesini ve örgüt ile aralarında duygusal ilişkinin kurulmasını anlatmaktadır. Bahsedilen pozisyonda çalışan birey, sözü edilen örgüt bünyesinde çalışıyor olmaktan mutluluk duymakta ve kendisini değerli görmektedir. Normatif Bağlılık Boyutu: Çalışanların ahlaki/etik etmenlere uygun şekilde örgüt ile olan ilişkilerini devam ettirme durumunda olmalarıdır. Devam Bağlılığı Boyutu: Çalışanın örgüt ile olan ilişkisini maddi faktörler üzerine kurmasıdır. (Joo, 2010: 73).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışan bireyler ile örgütler arasında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlar. Bu seviyede çalışan kendisini örgüt ile özdeşleştirmekte ve örgüt ile beraber eylemde bulunmaktadır. Örgüt içerisinde sürekliliğe ve iş devamlılığına önem veren çalışanlar bununla beraber örgütün hedefleri ile değerlerini de özümseyerek örgüt ile benzer yönde tutumlar sergilerler. Bu durumda çalışanlar için meslekteki başarıları, takdir edilmeleri, önemseniyor olmaları benzeri içsel kazançların yanında; maaşlarındaki artış, iş pozisyonlarındaki değişiklik, ödüller benzeri dışsal kazançlarda gündeme gelebilmektedir (Bayram, 2005:136). Bir başka deyişle duygusal bağlılık boyutunda örgüt içinde kalma bireyin isteğine, devam bağlılığı boyutunda bireyin ihtiyaçlarına ve normatif bağlılık boyutunda ise bireyin üstlendiği yükümlülük durumuna bağlıdır (Obeng ve Ugboro 2003).

Sonuç itibarıyla, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin var olduğu varsayılabilir. Alan yazını taraması yapıldığında bu iki değişkenle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın hedefi, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyini incelemektir. Bu hedefe yönelik olarak aşağıda yer alan sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına yönelik algıları hangi düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkisi var mıdır?

2. YÖNTEM

Araştırmada, tarama modellerinden, betimsel tarama deseni kullanılmıştır (Karakaya, 2012). Bu yöntem nesnelerin, toplulukların, kurum yapıları ile olay işleyişlerinin ifade edilmesinin hedeflendiği çalışmalarda kullanılır (Cohen ve ark., 2007). Bu araştırmada, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi ele alınmıştır.

2.1. Evren ve örneklem

Bu araştırmada evreni Diyarbakır ilinin Kayapınar ilçesi sınırları içerisinde yer alan kamu ortaokullarında görev yapan 1114 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya basit seçkisiz örneklem yöntemiyle 278 öğretmen katılmıştır. Örneklem seçilirken basit seçkisiz örnekleme yöntem olarak kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yapılırken evren birimleri listelenerek örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar ilgili birimlerden rastgele seçim yapılır (Büyüköztürk vd. 2016: 86).

Demografik özellikler aşağıda yer alan Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	126	45,3
	Kadın	152	54,7
Öğrenim Durumunuz	Lisans	238	85,6
	Yüksek Lisans	40	14,4
Kıdem	1-5 Yıl	26	9,4
	11-15 Yıl	60	21,6
	16 ve üstü	148	53,2
	6-10 Yıl	44	15,8
Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı	1 -10 arası	16	5,8
	11-20 arası	28	10,1
	21 – 30 arası	39	14,0
	31 ve üzeri	195	70,1

2.2. Veri toplama araçları

Bu araştırmada veriler, üç bölüm halinde oluşturulmuş olan bir form vasıtasıyla elde edilmiştir. Formda birinci bölümde, formu dolduracak olanların şahsi bilgileri bulunmaktadır. İkinci bölümde, öğretmenlerin algı düzeylerine göre yöneticilik görevini yürütenlerin kullanmış oldukları güç kaynağı türlerini tespit etmeyi hedefleyen "Örgütsel Bağlılık", son bölümdeyse tekrar öğretmenlerin algı düzeylerine göre yöneticilik görevini yürütenlerin kullanmış oldukları çatışma yönetim stillerinin ölçülebilmesini hedefleyen "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ROCI-II)" bulunmaktadır.

2.2.1. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II

Bu araştırmada kullanılmış olan örgütsel çatışma ölçeği, Rahim (1983) tarafınca geliştirilmiş olup Gümüşeli (1994) aracılığıyla Türkçe diline tercüme edilmiştir. Ölçek alan yazında, "ROCI II (Rahim Organizational Conflict Inventory II)" şeklinde ifade edilmektedir. Ölçek, beşli likert tipindedir. Bununla beraber ölçekte, 28 madde ile beş alt boyut yer almaktadır. Bu alt boyutlar; tümleştirme stili, ödün verme stili, hükmetme stili, kaçınma stili ve uzlaşma stili şeklinde bölümlendirilmiştir. Ölçek içeriğinde bulunan 28 maddenin; 1.5.12.22.23.28. maddeleri tümleştirme stiline, 8.9.18.21.25. maddeleri hükmetme stiline, 4.7.10.14.15.20. maddeleri uzlaşma stiline, 3.6.16.17.26.27. maddeleri kaçınma stiline ve 2.11.13.19.24. maddeleri ise ödün verme stiline boyutlarını oluşturmaktadır (Gümüşeli, 1994).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık kavramsal yapısını ölçmek amacıyla Allen, Meyer ve Smith (1993)’in “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018:177) tarafından Türkçe ’ye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Likert tipi örgütsel bağlılık ölçeğinin içeriği, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde üç

etkenden meydana gelmektedir. 18 maddede yer alan ifadeler; hangi boyuta ait olduğu belirtilmeden karışık gösterilmiştir. İfadeler beş dereceli olarak etiketlenmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Çatışma Stilleri, Örgütsel Bağlılığa İlişkin Hesaplanan Cronbach Alpha Katsayılar

	Cronbach's Alpha
Tümleştirme Stili	,721
Hükmetme Stili	,890
Uzlaşma Stili	,725
Kaçınma Stili	,780
Ödün Verme Stili	,732
Duygusal Bağlılık	,759
Devam Bağlılığı	,750
Normatif Bağlılık	,732

Cronbach's Alpha katsayısının 0.70 ve yukarıdaki değerleri güvenilir olarak kabul edilmektedir (Field, 2009). Alt boyutları değerleri 0.70 üzerinde olduğunda iki ölçekte güvenilir olarak kabul edilir.

3. BULGULAR

Araştırmada veri analiziyle elde edilmiş olan bulgular, araştırmanın soruları doğrultusunda tek tek tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	X	Algı Düzeyi
Tümleştirme Stili	278	3,62	Çoğunlukla
Hükmetme Stili	278	2,86	Bazen
Uzlaşma Stili	278	3,48	Çoğunlukla
Kaçınma Stili	278	3,43	Bazen
Ödün Verme Stili	278	3,06	Bazen
Duygusal Bağlılık	278	3,64	Katılıyorum
Devam Bağlılığı	278	3,52	Katılıyorum
Normatif Bağlılık	278	3,01	Kararsızım

Tablo 3' e göre öğretmenlerin algı düzeylerine göre, yöneticilik görevini yürütenlerin oluşabilecek anlaşmazlık durumlarında kullanmış oldukları çatışma yönetimi stil türlerinden en fazla "tümleştirme" stilini ($X=3.62$), en az ise "hükmetme" stilini ($X = 2.86$) kullandıkları görülmektedir. Daha detaylandırmak gerekirse yöneticilik görevini yürütenlerin kullanmış oldukları çatışma yönetimi stili türlerini sıralayacak olursak: "tümleştirme ($X=3.62$)", "uzlaşma" stili ($X=3.48$), "kaçınma" stili ($X =3.43$), "ödün verme" ($X =3.06$) ve "hükmetme" ($X =2.86$) stili şeklinde sıralandıkları sonucuyla karşılaşılmıştır. Başka bir söyleyişle, ortaokul ile ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algı düzeylerine göre yöneticilik görevini yürütenlerin, okul ortamında meydana gelen herhangi bir uyuşmazlık ya da çatışma durumlarında en önce tümleştirme stilini tercih ettikleri ifade edilebilir. Araştırma sonucunda ulaşılmış olan bu verinin, beklenen bir sonuç olduğu görülmektedir. Sonuç olarak tümleştirme stilini kullanmakta olan yöneticilerin, yaşanan çatışmaları idare etmede karşılıklı grupların isteklerinin karşılanabilmesi ve okulun yararlı bir sonuca ulaşabilmesi amacıyla 70 girişimde bulunur. Buna ek olarak hükmetme stilinin öteki çatışma stili türlerine nazaran daha düşük seviyede algılanmış olmasının, bu hususu onaylayan bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ise boyutlara göre duygusal bağlılığı ($\bar{X}= 3,64$), devam bağlılığı ($\bar{X}= 3,52$) ve normatif bağlılık ($\bar{X}= 3,01$) şeklinde sıralanmıştır. Aritmetik ortalamalar, araştırma verilerinin toplandığı beşli ölçek aralıklarına göre değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının devam bağlılığı ve duygusal bağlılık boyutlarında katılıyorum aralığında yer alırken, normatif bağlılık boyutunda kararsızım aralığında kaldığı görülmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki Korelasyona Ait Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7	8
Tümleştirme Stili	1							
Hükmetme Stili	-,556**	1						
Uzlaşma Stili	,906**	-,455**	1					
Kaçınma Stili	,357**	-,056	,483**	1				
Ödün Verme Stili	,808**	-,381**	,781**	,459**	1			
Duygusal Bağlılık	,556**	-,389**	,501**	,221**	,484**	1		
Devam Bağlılığı	,521**	-,200**	,489**	,246**	,474**	,508**	1	
Normatif Bağlılık	,630**	-,311**	,575**	,306**	,575**	,577**	,692**	1

Tablo 4'teki bulgular ışığında öğretmenlerin duygusal bağlılık algıları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ($r=.56$), ödün verme ($r=.48$) ve uzlaşma ($r=.50$) stil türleri aralarında olumlu doğrultuda ve orta seviyede, kaçınma ($r=.22$) stili ile olumlu doğrultuda ve düşük seviyede, hükmetme ($r=-.39$) stiliyle ise de olumsuz doğrultuda ve orta seviyede bir bağlantı saptanmıştır. Öğretmenlerin devam bağlılık algıları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ($r=.52$), ödün verme ($r=.47$) ve uzlaşma ($r=.49$) stili türleri aralarında olumlu doğrultuda ve orta seviyede, kaçınma ($r=.25$) stili ile aralarında olumlu doğrultuda ve düşük seviyede, hükmetme ($r=-.20$) stiliyle ise de olumsuz doğrultuda ve düşük seviyede bir bağlantı saptanmıştır. Öğretmenlerinin normatif bağlılık algıları ile çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ($r=.63$), ödün verme ($r=.58$), kaçınma ($r=.25$) ve uzlaşma ($r=.58$) stili türleri aralarında olumlu doğrultuda ve orta seviyede, hükmetme ($r=-.31$) stiliyle ise de olumsuz doğrultuda ve orta seviyede bir bağlantı saptanmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çatışma Yönetim Stilleri Boyutlarından Yordanmasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		Çatışma Yönetim Stilleri (Yordayıcı)		
		B	Beta	p
Duygusal Bağlılık (Yordanan)	(Constant)	2,302		,000*
	Tümleştirme Stili	,374	,412	,004*
	Hükmetme stili	-,148	-,132	,033*
	Uzlaşma stili	-,042	-,038	,768
	Kaçınma stili	,040	,031	,605
	Ödün verme stili	,136	,117	,193
	R=569, R ² =324, F=26.092, p=.000			
Devam Bağlılığı (Yordanan)	(Constant)	1,242		,000*
	Tümleştirme stili	,377	,471	,001*
	Hükmetme stili	,111	,113	,074
	Uzlaşma stili	,009	,010	,943
	Kaçınma stili	,029	,026	,681
	Ödün verme stili	,120	,118	,201
	R=538, R ² =290, F=22.213, p=.003			
Normatif Bağlılık (Yordanan)	(Constant)	,411		,000*
	Tümleştirme.stili	,537	,578	,000*
	Hükmetme stili	,037	,033	,568
	Uzlaşma stili	-,107	-,095	,433
	Kaçınma stili	,096	,073	,196
	Ödün verme stili	,191	,161	,065
	R=644, R ² =413, F=38.562, p=000			

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin duygusal bağlılık boyutunun beş çatışma yönetim stil boyutuna dair algı düzeylerinden istatistiğe dayalı olarak yordanabildiği anlaşılmaktadır ($p=,000$). Öğretmenlerin çatışma yönetim stil boyutuna ilişkin algılarının birlikte, duygusal bağlılık boyutuna ilişkin algılarındaki varyansın toplam %32'sini açıkladığı anlaşılmaktadır ($R=569$, $R^2=324$). Öğretmenlerin çatışma yönetim stil boyutuna ilişkin algısının tümleştirme ve hükmetme stilleri boyutlarının etkisinin anlamlı olduğu diğer boyutları ise duygusal bağlılık algısı üzerindeki etkisinin tek başına anlamlı olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin devam bağlılık boyutunun çatışma yönetim stil boyutlarına dair algı düzeylerinden istatistiğe dayalı olarak yordanabildiği anlaşılmaktadır ($p=,003$). Öğretmenlerin çatışma yönetim stil boyutuna ilişkin algılarının birlikte, devam bağlılık boyutuna ilişkin algılarındaki varyansın toplam %29'unu açıkladığı anlaşılmaktadır ($R=538$, $R^2=290$). Öğretmenlerin çatışma yönetim stil boyutuna ilişkin algısının tümleştirme stilli boyutunun etkisinin anlamlı olduğu diğer boyutları ise duygusal bağlılık algısı üzerindeki etkisinin tek başına anlamlı olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin normatif bağlılık boyutunun çatışma yönetim stil boyutlarına dair algı düzeylerinden istatistiğe dayalı olarak yordanabildiği anlaşılmaktadır ($p=,000$). Öğretmenlerin çatışma yönetim stil boyutuna ilişkin algılarının birlikte, normatif bağlılık boyutuna ilişkin algılarındaki varyansın toplam %41'ni açıkladığı anlaşılmaktadır ($R=644$, $R^2=413$). Öğretmenlerin çatışma yönetim stil boyutuna ilişkin algısının tümleştirme stilli boyutunun etkisinin anlamlı olduğu diğer boyutları ise duygusal bağlılık algısı üzerindeki etkisinin tek başına anlamlı olmadığı görülmektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma, öğretmenlerin algı durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin algı düzeyleri sonuçlarına göre, maksimum seviyede tümleştirme, minimum seviyede hükmetme stiline yeğlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okuldaki

yöneticilerle yaşamış oldukları uyuşmazlık ya da çatışma durumlarında okul yöneticilerinin öncelikle tümleştirme stilini tercih ettikleri denilebilir. Okul müdürlerinin herhangi bir çatışma durumunda daha çok iki tarafında ilgileri göz önünde bulundurarak çözümlendiği söylenilebilir. Her çatışma türünde kendine has yönetim stilleri var olsa da literatürde desteklenmekte olan tümleştirme stilinin, okul yöneticilerince maksimum seviyede tercih edildiği anlayışının pozitif bir durum olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Dayanan Uğur (2017), yapmış olduğu araştırmaya göre, öğretmen algı düzeylerine göre okul yöneticilerinin, tümleştirme stilini maksimum seviyede kullandıkları, hükmetme stilini ise minimum seviyede tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Altuntaş (2008), Doğan (2012), Korkmaz (2013) ve Şirin' in (2008) yapmış oldukları araştırmalar da katılım gösterenlerin öncelikle tümleştirme ve uzlaşma stillerini tercih ettikleri sonucuna ulaşmaları açısından yapılan bu araştırma ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılık algılarına ilişkin betimsel bulgular (Tablo 1), daha önce bu konuda yapılmış olan araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında bulgular arasında bazı benzerlik ve farklılıklar görülmektedir. Bu kapsamda daha önce yapılmış olan bazı araştırmalarda katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının alt boyutlara göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı biçiminde sıralandığı görülmüştür (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017; Alper Ay, Ulusoy ve Tosun, 2015; Recepoğlu, Kılınç, Şahin ve Er, 2013; Akar ve Yıldırım, 2008; Nartgün ve Menep, 2010).

Yapılmış olan korelasyon analizinin neticesinde, çatışma yönetimi stilleri alt boyutları arasında yer alan tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlar arasında, genel olumlu doğrultuda ve orta seviyede bir bağlantının var olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algı düzeyleri arttıkça yöneticilik görevini yerine getirenlerin çatışma hallerinde genel olarak çatışma yönetim stili türlerinden ödün vermeyi, uzlaşmayı ve tümleştirmeyi kullanabileceği denilebilir. Abacıoğlu (2005)'nun yapmış olduğu araştırmaya göre; çatışma yönetim stili türlerinden tümleştirme ile uzlaşma stillerinin işbirlikçi okul kültürü ile aralarında olumlu doğrultulu ve orta seviyede anlamlı bir bağlantının var olduğu neticelenmiştir. Himmetoğlu (2014)'nun yapmış olduğu araştırmaya göre; öğretmen gruplarının, görev yaptıkları okullardaki okul kültürüyle alakalı algı düzeyleri ile ilkökulda görev yapan yöneticilerin çatışma yönetim stili türlerinden demokratik/uzlaşmacı stil arasında olumlu doğrultuda ve orta seviyede anlamlı bir bağlantının var olduğu tespit edilmiştir.

Çatışma yönetim stili türlerinden hükmetme stili ve örgütsel bağlılık arasında negatif doğrultuda ve düşük seviyede bir bağın var olduğu tespit edilmiştir. Buna istinaden iki değişken aradaki ilişki düzeyi düşük olduğundan okul müdürlerinin baskı kurma ya da zorlama yoluna gitmedikleri doğrusu olabildikçe tümleştirme, ödün verme ve de uzlaşma benzeri yapıcılığı temel alan pozitif yönlü çatışma yönetim stil türlerini kullandıkları sonucuna varılabilir. Himmetoğlu (2014)'nun yapmış olduğu araştırmaya göre; öğretmen grubunun okul kültürü ölçeğinin tümünden ve de alt boyutlarından almış oldukları puanlarla ilkökulda görev yapan yöneticilerin çatışma yönetim stil türlerinden otoriter/ilgisiz stille aralarında olumsuz doğrultuda anlamlı bir bağlantının var olduğu tespit edilmiştir. Var (2016)'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, örgüt kültürü ve çalışanların mobbinge maruz kalma seviyeleri arasında olumsuz doğrultulu ve orta seviyede anlamlı bir bağlantının var olduğu bir başka ifadeyle örgüt kültürünün kuvvetli olduğu kurumlar içerisinde mobbingin yaşanma oranının azaldığı sonucuna varmıştır.

Yapılan regresyon bulgularına göre çatışma yönetim stilleri değişkeni istatistiksel olarak örgütsel bağlılık algılarının, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı boyutlarını yordadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel çatışma stil boyutlarına ilişkin algılarının birlikte, duygusal bağlılık algılarındaki varyansın %32'ini, devam bağlılığı algılarındaki varyansın %29'sini, normatif bağlılık ise %41'ni açıkladığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin her üç boyuttaki örgütsel bağlılık algılarını en iyi yordayan tümleştirici stil boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, okul müdürlerinin özellikle tümleştirici stil algılarını artıracak etkenlere ağırlık vermesi önerilebilir.

5. ÖNERİLER

Okul müdürlerin olumlu çatışma yönetimi stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bu sebepten okullarda görev yapan müdürlerin çatışma yönetimi stili, çatışmayı okul ortamı için bir tehlike olmaktan çıkarıp okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan bir fırsata dönüştürebilir. Okul müdürleri okulda herhangi bir çatışma olduğunda çatışmanın kaynağını tespit edip kaynağından sorunu çözmesi gerekmektedir.

Devlet bünyesinde hizmet veren okullarda ve özel statüde hizmet veren okullarda bu çalışma benzeri araştırmalar yapılarak sonuçları kıyaslanabilir.

Okul yöneticilerin liderlik tarzı, örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizlik veya örgüt kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılabilir.

Bu araştırma değişik bir evrende ve farklı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebilir.

Örgütsel bağlılığı belirlemede ölçüt olacak “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılık boyutlarının düzeylerine bakıldığında yüksek olduğu ama çok yüksek şeklinde ifade edilmeyeceği de yadsınamaz bir gerçektir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini maksimum düzeye çıkarabilmek için okul müdürlerinin teorik bilgi düzeylerinin yanında imkânlar el verdiğince yaşantılar yoluyla zenginleştirme yoluna gidilerek, uygulamaya ağırlık veren etkinliklerin yapılması sağlanarak kazandırılması hedeflenmelidir.

KAYNAKÇA

Abacıoğlu, Mürüvvet. “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Ada, N. (2013). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. The Journal of Academic Social Science Studies, 6(1), 59-74.

Akar, C, Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), 97-113.

Akkirman, A. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 13(II), 1-11.

Alper Ay F., Ulusoy H., Tosun N. (2015). Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme Ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 8 Sayı: 36.Şubat 2015.(749-762).

Altuntaş, M. (2008). Resmi kurum ortaöğretim öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. Sayıştay Dergisi, 59, s. 59- 139

Büyüköztürk, Ş., vd. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Research methods in education. New York: Routledge.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018), Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe 'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68), 1765-1777.

Dayanan Uğur, İ. (2017). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Master'sthesis, Siirt Üniversitesi).

Doğan, A. N. (2012). Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 07.03.2017].

Field, A. (2009). Discovering Statics Using SPSS. London: SAGE Publications Ltd

Friedman, A. R., Tidd, T. S., Currall, C. S. ve Tsai, C. J. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Styles on Work Conflict and Stress. International Journal of Conflict Management, 11, 32-55.

Gümüşeli, İ. A. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 13.10.2015].

Gürer, A., Öneren, M., ve İ. Bozacı (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, The Journal of Academic Social Science Studies, 29, 439-455, Autumn III.

Himmetoğlu. B. (2014). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turn over intention, *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69- 85.

Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıöğen (Edt.) Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Anı.

Karakuş, M. ve Çankaya, İ. (2009). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 111-118.

Karcıoğlu F. ve Alioğulları Z.D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 2012, 215-237.

Karcıoğlu F. vd. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, 2012, 77-91.

Karip, E. (2013). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Kim, S. S., Donghoon, S., Heather, C. V., Patricia, F. H. ve Christian, V. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 1- 19.

Korkmaz, A. (2013). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Meyer, J.P. & Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Nartgün, Ş ve Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1, 288- 316.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*. 57(2), 83-98.

Örnek, A. Ş. (2013). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 25-50.

Psenicka, C. ve Rahim, A. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, (10) 4, 302-326.

Rahim, M.A. (2000). Empirical Studies On Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1),5-8.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235

Recepoğlu, E., Kılınç, A.Ç., Şahin, F. ve Er, E. (2013). Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 8/6 Spring 2013, 603-617.

Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. (Doktora), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Tamer, İ., İyigün, N., & Sağlam, M. (2014). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.

Uğraşoğlu, İ.K. ve Çağanağa, Ç.K. (2017). Öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of New Trends in Arts, Sports ve Science Education*, 6, (4), 10-38

Var, M. (2016). *Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Bir kamu kurumu örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Yaşlıoğlu, M. vd. (2013). Duyusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 193.

Yıldızoğlu, H.ve Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 295-310.