

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLİ TERCİHLERİ
ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yavuz Oğuz

İstanbul
Mart, 2007

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLİ TERCİHLERİ
ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yavuz Oğuz
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabanlı

İstanbul
Mart, 2007

ÖNSÖZ

Bu araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıkların ve ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde kuşkusuz bir çok kişinin önemli katkı ve desteği olmuştur. Öncelikle bu araştırmanın gerçekleşmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI'ya, verilerin analiz edilmesinde önemli katkısı olan Hale Aslı ÇALKAYA'ya, bilimsel araştırmalara gösterdiği duyarlılık ve desteğinden dolayı Davranış Bilimleri Enstitüsü kurucusu Emre KONUK'a, anketleri büyük bir sabırla cevaplandıran Fatih ilçesi ilköğretim okulu müdürlerine teşekkür ederim. Ayrıca araştırma süresince bana moral desteklerini esirgemeyen değerli eşim Aysel OĞUZ'a, kızım Elif İclal OĞUZ'a ve anneme teşekkür ediyorum.

ÖZET

Çatışma gerek bireysel gerekse örgütsel hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olarak görülmektedir. Çatışmanın olumsuz olduğu kadar olumlu sonuçları da vardır. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması onun kaynağının doğru bir biçimde anlaşılması ve çatışmanın uygun yöntemlerle ele alınmasına bağlıdır. Örgütlerde ve özelliklede insan ögesinin ön planda olduğu eğitim örgütlerinde çatışmanın doğru analiz edilebilmesi ve iyi yönetilebilmesi için insanı ve onun davranışlarına yön veren kişilik özelliklerini tanımanın, çatışma yöneticisi için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca Jones ve Melcher (1982; akt. Earnest ve McCaslin, 1994, s.18)'in de belirttiği gibi yöneticilerin uygun çatışma yönetimi stiline karar vermek için sadece çatışma durumunu analiz etmeye ihtiyaçları olmayıp aynı zamanda çatışmaya taraf olanların her birinin kişiliğini de dikkate almaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II) ile ölçülen beş bireylerarası çatışma yönetimi stili tercihleri ile 16 PF Kişilik Envanteri ile ölçülen kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile kişilik özelliklerinin betimlenmesi amaçlandığı için bu amaca en uygun model olan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri İstanbul ili Fatih ilçesi sınırları içinde bulunan 44 ilköğretim okulu müdürüne anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve korelasyon teknikleri ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasında okul büyüklüğü, mezun olunan okul türü, yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenleri açısından anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stili ile 16 PF birincil faktörlerinden baskınlık ve canlılık arasında orta derecede ve olumlu, ketumluluk arasında orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stili ile duyarlılık arasında orta derecede ve olumlu, değişime açıklık arasında orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Uzlaşma stili ile canlılık arasında orta derecede ve olumlu, kaçınma stili ile strese tolerans arasında da orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada inceleme konusu yapılan hükmetme ve ödün verme stilleri ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stili ile 16 PF global faktörlerinden dışadönüklük arasında orta derecede ve olumlu, kaçınma stili ile bağımsızlık arasında orta derecede ve olumsuz, hükmetme stili ile endişe düzeyi arasında orta derecede ve olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın araştırmada inceleme konusu yapılan uzlaşma ve ödün verme stilleri ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

ABSTRACT

Conflict is an inevitable reality of both individual and organizational life. Conflict does not have only negative outcomes, but also positives. Whether the outcomes of the conflict will turn out to be negative or positive is related to true understanding of the source of the conflict and handling the conflict by convenient methods. It can be noted that, in organizations –especially educational organizations in which human is a primary factor– to know the human and the personality traits that direct his/her behaviors is very important for conflict manager to analyze the conflict truly and to manage it well. Also Jones and Malcher (1982; cited in Earnest and McCaslin, 1994, p.18) concluded that managers not only need to analyze the conflict situation to determine the appropriate conflict management style but should also be aware that the personality of each part in the conflict must be taken into consideration.

The purpose of this study was to examine the relationship between school administrators' conflict management style preferences as determined by the Rahim Organizational Conflict Inventory and their personality traits as measured by the 16 PF Personality Inventory. Also the relationship between school administrators' conflict management style preferences and the demographic variables was another purpose of this study.

Because this study aimed at describing conflict management styles that school administrators utilize and their personality traits, the most convenient model -survey type- is used in the study. Examination data was collected from Fatih district of Istanbul by applying questionnaires to forty-four primary school administrators. The data collected by the questionnaires is analyzed by standard deviation, means, t-test and correlation techniques.

The research result revealed that there were significant difference between the degree of implication of conflict management styles and school size, the school from which the principal graduated, age, professional seniority and finally the year of experience as a principal.

It has been found that between the conflict management styles of integrating and two of 16 PF primary factor –dominance and liveliness- there is medium level, positive and privateness there is a medium level, negative and statistically significant relationship. Between avoiding style and sensitivity there is a medium level, positive and openness to change there is medium level, negative and statistically significant relationship. And there is a medium level, positive and statistically significant relationship between compromising style and liveliness. Between avoiding style and emotional stability there exists a medium level, negative and statistically significant relationship. No any statistically significant relationship could be found between 16 PF primary factor personality traits and dominating and obliging which were in the scope of the research.

It has been found that there is a medium level, positive relationship between conflict management style of integrating and 16 PF global factor personality trait extraversion; a medium level, negative relationship between avoiding style and independence; a medium level, positive relationship between dominating style and anxiety, all statistically significant. No any statistically significant relationship could be found between 16 PF global factor personality traits and compromising and obliging which were in the scope of the research.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	3
Önem.....	4
Sayıtlar.....	4
Sınırlıklar.....	4
Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	
YÖNTEM.....	7
Araştırma Modeli.....	7
Evren ve Örneklem.....	7
Veriler ve Toplanması.....	7
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	8
BÖLÜM III	
ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE KİŞİLİKLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER.....	10
Çatışma Kavramı.....	10
Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar.....	11
Çatışma Kaynakları.....	13
İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık.....	13
Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar.....	13
Sınırlı Kaynaklar.....	14
Amaç Farklılıkları.....	14
Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri.....	14
Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler.....	15
Denetim Biçimi.....	15
Algılama Farklılıkları.....	15
İletişim Engelleri.....	16
Statü Farklılıkları.....	16
Kişilik Farklılıkları.....	16
Çatışma Miktarı.....	17
Çatışma Süreci.....	18
Örgütlerdeki Başlıca Çatışma Türleri.....	19
Çatışmanın Niteliğine Göre Sınıflandırma.....	19
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırma.....	19
Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Sınıflandırma.....	20
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma.....	21
Çatışmaların Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları.....	21

Çatışma Yönetimi.....	22
Çatışma Yönetimi Stilleri.....	23
Tümleştirme Stili.....	24
Uzlaşma Stili.....	25
Ödün Verme Stili	26
Kaçınma Stili	26
Hükmetme Stili	27
Kişilik.....	28
Kişiliğin Tanımı.....	29
Kişiliği Belirleyen Etkenler.....	30
Biyolojik Faktörler.....	31
Çevresel Faktörler.....	31
Kişilik Kuramları.....	32
Psikodinamik Yaklaşım.....	32
Sigmund Freud (Psikanaliz).....	32
Carl Gustav Jung (Analitik Psikoloji).....	33
Alfred Adler (Bireysel Psikoloji).....	33
Erich Fromm (Özgürlükten Kaçış).....	34
Erik Erikson (Ego Psikolojisi).....	34
İnsancıl Yaklaşım	35
Carl R. Rogers (Kendini Gerçekleştirme I)	36
Abraham H. Maslow (Kendini Gerçekleştirme II).....	36
Davranışçı ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	37
B. F. Skinner (Radikal Davranışçılık).....	38
Albert Bandura (Sosyal Öğrenme Teorisi).....	38
Özellik Yaklaşımı	39
Gordon W. Allport (Özellik Teorisi).....	39
Raymond B. Cattell (Faktör-Analizi Teorisi).....	41
Hans J. Eysenck (Üç Faktör Teorisi).....	43
“Beş Faktör” Kişilik Teorisi.....	44
Çatışma Kişilik İlişkisi.....	46

BÖLÜM IV

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	47
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	47
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	49

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM.....	53
Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları.....	53
Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular.....	54
Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular.....	55
Okul Büyüklüğü Değişkenine İlişkin Bulgular.....	56
Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular.....	57
Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	59
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	61

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	63
Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	65
Okul Müdürlerinin 16 PF Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
Okul Müdürlerinin 16 PF Birincil Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	67
16 PF Birincil Faktör Kişilik Özellikleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Değerleri.....	68
Okul Müdürlerini 16 PF Global Faktör Kişilik Özellikleri.....	72
16 PF Global Faktör Kişilik Özellikleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Değerleri.....	73
BÖLÜM VI	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
Sonuç.....	76
Öneriler.....	78
Uygulamacılar İçin Öneriler.....	78
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	78
EKLER.....	80
KAYNAKÇA.....	105

TABLolar LİSTESİ

TABLO		SAYFA
1	EGO GELİŞİMİNİN AŞAMALARI.....	35
2	16PF BİRİNCİL VE GLOBAL FAKTÖRLER.....	42
3	BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ.....	45
4	ANKET UYGULANAN OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DAĞILIMI.....	53
5	OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	54
6	OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI.....	56
7	MEZUN OLUNAN OKUL TÜRÜNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI.....	58
8	YAŞA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI.....	60
9	CİNSİYETE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI.....	62
10	MESLEKİ KIDEMİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI.....	64

11	YÖNETİCİLİK KIDEMİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI.....	66
12	OKUL MÜDÜRLERİNİN 16 PF BİRİNCİL FAKTÖR PUANLARININ YÜZDELİK DAĞILIMI.....	68
13	OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE 16 PF BİRİNCİL FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON DEĞERLERİ.....	70
14	OKUL MÜDÜRLERİNİN PF GLOBAL FAKTÖR PUANLARININ YÜZDELİK DAĞILIMI.....	72
15	OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE 16 PF GLOBAL FAKTÖRKİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON DEĞERLERİ.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	Çatışma Miktarı İle Örgütsel Performans Düzeyi Arasındaki İlişki.....	18
2	Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri.....	19
3	Bireylerarası Çatışmaları Yönetime Stillerinin İki Boyutlu Modeli.....	24
4	İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi.....	37
5	İçedönüklük-Dışadönüklük Ve Nevrotik-Normallerin Birbirleri İle Ve Antik Yunan Psikologlarının Tanımladığı Dört Karakterle İlişkisi.....	44

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla, araştırma problemi, araştırmanın yapılmasındaki temel amaç ve bu amaçla ilgili alt amaçlar tanımlandıktan sonra, araştırmanın önemi ve araştırma ile ilgili sayıtlılar ve sınırlıklar yer almaktadır.

Problem

Eğitim sistemi toplumun varlığını devam ettirmesinde rol oynayan sosyal bir sistemdir. Diğer sistemler gibi bu sistemin de kendisinden beklenenleri karşılayabilmesi, sistemi oluşturan örgütlerin verimli ve etkili çalışabilmesine bağlıdır. Eğitim hizmetlerinin amacına ulaşmasında en büyük sorumluluk ise bu hizmetlerin üretilmesi ile görevli olan okullara ve bunların müdürlerine düşmektedir. Bu nedenle okulların etkili olarak çalışmasını olumsuz yönde etkileyen sorunların ortaya çıkarılması ve çözülmesi gerekir. Eğitim örgütlerini etkileyen sorunlardan birisi de örgütsel çatışmalardır (Gümüşeli, 1994, s.15).

Çatışma, birey ya da gurupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, bir birine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994, s.28). Modern ya da etkileşimci yaklaşıma göre çatışma olumlu bir güç olup etkili performans için gerekli görülmüş, gurplar arasında özeleştir, değişim ve yenilik için belli bir düzey çatışmayı teşvik etmek gerektiği savunulmuştur (Mullins, 2002, s.815). Çatışmanın kaçınılmaz oluşuyla birlikte onun yaratıcılık ve faaliyet açısından yararlı bir araç olduğunun farkına varılmıştır. Bununla birlikte çatışma düzeyi belli bir noktaya ulaşınca fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olabileceğinden dolayı çözüme kavuşturulması gerektiği düşünülmüştür (Jones ve White, 1985, s.154).

Eğitim yöneticileri her gün öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul toplumundan oluşan çeşitli gruplarla etkileşim içindedir. Bu gruplardan her birinin kendine özgü problemleri, ihtiyaçları, bakış açıları, beklentileri ve talepleri vardır. Bu durum ise benzer talep ve beklentilere sahip gruplar arasında önemli bir çatışma nedeni oluşturmaktadır. atışmanın doğru bir şekilde teşhis edilmesi uygun çözüm yönteminin tercihinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde ve özellikle de insan öğesinin ön planda olduğu eğitim örgütlerinde çatışmaya kaynaklık eden temel faktör insan olmasından dolayı, çatışmanın doğru analiz edilebilmesi ve iyi yönetilebilmesi için insanı ve onun davranışlarına yön veren kişilik özelliklerini tanımanın, çatışma yöneticisi için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

atışmaların zm için bir çok yazar ve araştırmacı farklı yaklaşımlar ne srmştir. Rahim (1983), Rahim ve Bonoma (1979) bireyin kendisine ilgi ve başkasına ilgi boyutlarının keşişiminden oluşan beş bireyler arası çatışma yönetimi stili tanımlamıştır (Rahim, 2000, s.27). Rahim (1992) beş çatışma yönetimi stilinin (tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma, hükmetme), çatışmayı yönetmede kullanılacak muhtemel stratejileri gösterdiğini, tek bir stilin tüm çatışma tipleri, kaynakları, rolleri, ve katılanları için uygun olmadığını, bunun yerine, seçilecek stilin durumsal koşullardan etkileneceğini ileri sürmüş (Moberg, 1998, s.259).

Robbins (1974; akt.Earnest ve McCaslin, 2000, s.18) yönetici tarafından belirli bir çatışma durumunu değiştirmek için yapılan her çabanın çatışma kaynağına ilişkin bilgi sahibi olmayı gerektirdiğini ifade etmiştir. Kaynağa ilişkin her hangi bir anlayış uygun çözüm ya da uyarma tekniğinin seçilme olasılığını güçlendireceğini savunmuştur. Jones ve Melcher (1982; akt.Earnest ve McCaslin, 2000, s.18) yöneticilerin uygun çatışma yönetimi stiline karar vermek için sadece çatışma durumunu analiz etmeye ihtiyaçlarının olmadığı aynı zamanda çatışmaya taraf olanların her birinin kişiliğini dikkate almaları gerektiği sonucuna varmıştır. Çatışma yönetimi stili ile kişilik arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi stili tercihini etkilediğine dair önemli bulgulara ulaşılmıştır (Earnest ve McCaslin, 1994; Marion 1995; Sorenson, Hawkins ve Sorenson, 1995; Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg 2001; Woosley, 2001).

Türkiye’de gerek okul müdürlerini gerekse diğer kurum yöneticilerinin çatışmaları yönetirken kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye dair bu güne kadar yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ilköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stili tercihleri ile kişilik özellikleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının bilinmesi bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, İstanbul ili Fatih ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin demografik değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek ve okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul müdürleri çatışmaları yönetirken tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stillerini ne derece kullanmaktadırlar?
2. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanmaları görev yaptıkları okulun büyüklüğüne göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanmaları en son mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanmaları yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanmaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
6. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanmaları mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
7. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanmaları görev yaptıkları okuldaki yöneticilik sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
8. Okul müdürleri hangi kişilik özelliklerini hangi düzeyde göstermektedir?
9. Okul Müdürlerinin çatışma yönetimi stili tercihleri ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Önem

Tüm örgütler için kaçınılmaz bir gerçek olan çatışma olgusu örgütler için olumlu etkiye sahip olduğu kadar son derece zararlı ve yıkıcı etkilere de neden olabilmektedir. Kişilik faktörünün yaşanan çatışmalara kaynaklık etmesi kadar bu çatışmaları yönetilirken kullanılacak yöntemlerin tercihinde de etkili bir faktör olduğu özellikle yurt dışında yapılmış bir çok araştırmada ortaya çıkarılmıştır.

Okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran önemli yönlerden biri insan faktörünün daha fazla ön plana çıkmasıdır. İnsan ilişkilerinin bu denli yaygın olduğu okul örgütlerinde kişilik faktörünün yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaları ele alırken kullanılacak yöntemlerin tercihi üzerinde dikkate değer bir etkiye sahip olacağı açıktır. Dolayısı ile çatışmaların doğru olarak teşhis edilmesinde ve doğru çözüm yöntemlerinin belirlenmesinde kişilik faktörünün dikkate alınmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu araştırma psikolojinin alanına giren kişilik ile yönetim biliminin alanına giren çatışma konusunda, disiplinler arası bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Dolayısı ile bu çalışma okul müdürlerine karşılaştıkları çatışma durumlarında kişilik faktörünü dikkate alarak çatışma kaynaklarını doğru tespit etme ve uygun çatışma yönetimi stilinin tercih etmede yararlı olacaktır. Ayrıca böyle bir çalışma Türkiye’de bu alanda var olan literatür boşluğunun doldurulmasına katkıda bulunacaktır.

Sayıtlar

1. Araştırmada veri toplamak amacı ile kullanılan “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri - ROCI II” çatışma yönetimi stillerini belirlemede geçerli ve güvenilir bir araçtır.
2. Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan “16 PF Kişilik Envanteri” kişilik özelliklerini belirlemede kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir araçtır.
3. Her iki anketteki soruları denekler içtenlikle cevaplamışlardır.
4. Kullanılan ölçme araçları ve yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

Sınırlıklar

1. Araştırma 2005-2006 öğretim yılı ile sınırlıdır.

2. Araştırma kapsamına alınan okul müdürleri, İstanbul İli Fatih ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma bulguları ve sonuçları okul müdürlerinin algıları ile sınırlıdır.
4. Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri Rahim (1983) tarafından geliştirilen tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stilleri ile sınırlıdır. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri Cattell (1949) tarafından belirlenen sıcakkanlılık, problem çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlilik, mükemmeliyetçilik, gerginlik, dışadönüklük, endişe düzeyi, gerçekçilik, bağımsızlık ve oto-kontrol özellikleri ile sınırlıdır.
5. Müdürlerin çatışma yönetimi stillerini etkilediği düşünülen değişkenler görev yaptıkları okulun büyüklüğü, en son mezun oldukları okul türü, yaşları, cinsiyetleri, görev yaptıkları okuldaki yöneticilik kıdemleri ve mesleki kıdemleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim Okulu : Birkaç öğretim basamağından oluşan örgün eğitim sisteminin 6 – 14 yaş grubundaki çocuklara okuma yazmayı, matematiği, iyi bir yurttaş olmak için gerekli olan temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağıdır. Bu araştırmada kullanılan ilköğretim okulu sözcüğü ile İstanbul İli Fatih İlçesinde araştırma kapsamına alınan 44 ilköğretim okulu tanımlanmaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürü : İlköğretim okulu müdürü görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan bir kişi olarak tanımlanabilir. Çağdaş okul yöneticiliği anlayışına göre okul müdürlerinin başlıca sorumluluk alanı bütçeleme, öğretmen ve diğer iş görenleri denetleme, öğrenci yönetimi, kayıt yönetimi ve öğretim liderliğidir (Gümüşeli, 1996, s.28). Bu araştırmada İlköğretim okulu müdürünü tanımlamak için bu sözcükle birlikte resmi ilköğretim okulu müdürü, okul müdürü, müdür ya da yönetici sözcükleri kullanılmıştır.

Çatışma : Birey ya da gurupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, bir birine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994, s.28).

Çatışma Yönetimi : Çatışma yönetimi, çatışmaların sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir çerçeveden değerlendirilmesi anlamını taşır.

Çatışma Yönetimi Stilleri : Bireyin çatışma durumu ile karşılaştığı zaman sürekli kullanma eğiliminde olduğu davranışları, onun anlaşmazlıkları ya da çatışmaları ele alışındaki kendine özgü yönüdür. Rahim (1983) bireyin kendine ve başkalarına ilgisi şeklinde iki boyutun kesişiminden oluşan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımlanan beş çatışma yönetimi stili kavramını ileri sürmüştür.

Kişilik : Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Buna göre kişilik bireyi başkalarından farklı kılan, zaman boyutu içinde benzer durumlarda pek değişmeyen, bir biriyle bağlantılı çok sayıda birimlerden oluşan bir sistemdir (Cüceloğlu, 2004, ss.404-405).

Kişilik Özelliği : Kişilik özellikleri sıcakkanlılık, çekingenlik, dışadönüklük gibi nispeten süreklilik gösteren ve kişiliğin temel parçalarını oluşturmaya yardım eden genel tepki eğilimlerdir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veriler ve toplanması, veri toplama araçlarının özellikleri, verilerin çözümü ve yorumlanması ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile kişilik özelliklerinin betimlenmesi amaçlandığı için, bu amaca en uygun model olan tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Fatih ilçesi sınırları içinde bulunan 51 resmi ilköğretim okulu oluşturmuştur. Okul müdürü sayısı örneklem alınacak kadar fazla olmadığı için, 51 okul müdürünün tümü araştırma kapsamına alınmıştır. Bunlar içerisinde anketleri cevaplandıran 46 okul müdüründen 44'ünün anketleri değerlendirilmeye alınmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve anket uygulanması yoluyla elde edilmiştir.

Veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar gözden geçirilmiştir. Bu ön çalışmada araştırma ile doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş, sağlanmış, yabancı dilde yazılı olanlar Türkçe'ye çevrilmiştir. Literatür taraması ile elde edilen bilgiler araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Okul müdürlerine uygulanan iki anket formundan biri olan çatışma yönetimi anketi (Form B) Rahim tarafından geliştirilmiş olup, 28 sorudan oluşmakta ve kısaca ROCI II olarak adlandırılmaktadır. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri ROCI II ast-üst ve akran arasında yaşanan çatışmalarda, bireyler arası çatışma stillerinin beş bağımsız boyutunu (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) ölçmek için tasarlanmıştır. Envanter bir örgüt üyesinin üstleri (Form A), astları (Form B) ve akranları (Form C) den oluşmuştur. Envanterde daha yüksek bir puan, çatışma stillerinden birinin daha yüksek bir derecede daha düşük bir puan ise, daha düşük bir derecede kullanıldığını gösterir (Rahim, 2000, s.35). Anket formu Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak bir başka araştırmada kullanıldığı için adı geçeninin izni ile araştırmada anket formunun Türkçe'ye çevrilmiş örneğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan diğer anket formu, Cattell tarafından geliştirilmiş 16 PF Kişilik Envanteridir. Anket formu Konuk (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Envanter, 16 Birincil Kişilik Özelliği ve 5 Global Özellik olmak üzere iki ayrı kişilik eğilimi analizi yapmaktadır. Envanterde 1-3 arası "düşük puan", 8-10 arası "yüksek puan" ve 4-7 arası "ortalama puan" aralıkları olarak belirlenmiştir. 16 PF kişilik envanteri sadece uçlara (düşük puan-yüksek puan) ait değerlendirme yapar. Anket formu, Konuk (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlandığı için adı geçeninin izni ile envanterin Türkçe'ye çevrilmiş örneği kullanılmıştır.

Anket formları araştırmacı tarafından 24.04.2006 – 03.06.2006 tarihleri arasında araştırma kapsamındaki okul müdürlerine elden dağıtılmış ve doldurulduktan sonra aynı gün geri toplanmıştır.

Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesi aşamasında daha önceden kodlanan anketlerden 16 PF Kişilik Envanteri cevapları, özel bir enstitü olan Davranış Bilimleri Enstitüsü uzmanlarınca değerlendirilerek faktör puanları hesaplandıktan sonra istenen sonuçlar araştırmacıya listeler halinde teslim edilmiştir. Daha sonra alınan sonuçlar diğer

verilerle birlikte araştırmacı tarafından bilgisayara girilmiş ve SPSS programı yardımıyla verilerin analizi yapılmıştır.

Çatışma yönetimi anketinde kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20 - 5.00 “Her zaman”, 3.40 - 4.19 “Çoğunlukla”, 2.60 – 3.39 “Ara sıra”, 1.80 – 2.59 “Az”, 1.00 – 1.79 “Çok az” puan aralıkları olarak kullanılmıştır. Ayrıca, 16 PF kişilik envanterinde kullanılan onlu derecelendirme ölçeğinde alınan puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 1-3 “Düşük puan”, 4-7 “Ortalama puan, 8-10 “Yüksek puan” aralıkları olarak kullanılmıştır. Puan aralıklarına ilişkin yorumlar Ek 1’de verilmiştir.

Analiz sonucunda okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre yüzde olarak dağılımları belirlenmiştir. Ankete verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, 1. alt amaç kapsamında okul müdürlerinin çatışma yönetimi algılarının dağılımı belirlenmiştir. Kişilik envanterindeki 16 Birincil ve 5 Global faktör özelliklerinden her bir faktörün yüzdeler ortalamaları alınarak, 8. alt amaç kapsamında okul müdürlerinin kişilik özellikleri algılarının dağılımı belirlenmiştir. Müdürlerin kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin değerleri bulmak için, her stille ilgili sorulara verilen cevapların grup ağırlıklı ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Daha sonra 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. alt amaçlar kapsamında çatışma yönetimi anketinin ilk bölümünü oluşturan demografik değişkenlere göre, okul müdürlerinin grup ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için, t-testi yapılmıştır.

Son olarak 9. alt amaç kapsamında okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stili ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi bulmak için, pearson correlation (*r*) tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonunda ortaya çıkan ilişkinin gücünü belirlemek için 0-0,3 arası düşük düzey, 0,31-0,7 arası orta düzey ve 0,71-1 arası yüksek düzey olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın alt problemlerine uygun olarak tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır.

BÖLÜM III

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE KİŞİLİKLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde, çatışma ve kişilik ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle çatışma kavramının tanımı, çatışma kaynakları, çatışma türleri ve çatışma yönetimi stilleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra kişiliğin tanımı, kişiliği etkileyen faktörler ve kişilik kuramları ile ilgili bilgilere yer verildikten sonra çatışma yönetimi ile kişilik arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Çatışma Kavramı

Her birey bir çok yönden farklılıklara sahiptir. İnsanlar farklı düşünür, farklı değerlere sahiptir, bilgileri farklı şekilde yorumlar. Bu farklılıklar her bireyde mevcuttur ve yok edilemez (Taylor, 1999, s.2). Bu farklılıklardan dolayı insanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgu olmaktadır (Karip, 2003, s.1).

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (Koçel, 2003, s.664). Diğer taraftan, bireyin kendi içinde bir çatışma yaşaması için, bir başka kişi ya da tarafın mevcudiyetinin de gerekli olmayacağı açıktır (Kılınç, 1996, s.290).

Çatışma, o çatışmaya taraf olanlarca algılanır, dolayısı ile çatışmanın olması ya da olmaması bir algı meselesidir. Eğer kimse çatışmanın farkında değilse o zaman çatışma yoktur. Buna göre çatışma taraflardan birinin önemli bulduğu herhangi bir şeyle ilgili diğer tarafın kendisini olumsuz olarak etkilediğini ya da etkilenmek üzere olduğunu algılamasıyla başlayan bir süreçtir (Robbins, 2001, ss.383-384).

Organizasyon alanında March ve Simon (1958; akt.Rahim, 2000, s.66) çatışmayı karar alma sürecinin standart mekanizmasındaki bozulma ve bunun sonucunda bireyin ya da grubun alternatif seçiminde zorluk yaşaması şeklinde tanımlamıştır. Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, esasında, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması (varlığını sürdürmesi) tehlikeye düşecektir (Koçel, 2003, s.664).

Örgütsel davranış açısından çatışma, bireyin amaçlarını gerçekleştirmesine engel olan davranış olarak tanımlanabilir. Çatışmanın temelinde amaçlardaki uyumsuzluk ve karşı çıkma davranışı yatar. Çatışma kavramının genel tanımında etkililiğin azalmasına neden olan durumlar, verimsizlik ya da fonksiyonel olmayan sonuçlar gibi olumsuz yönler ön plana çıkar. Bununla birlikte çatışma mutlak anlamda kötü bir durum değildir. Uygun şekilde yönetilirse etkililik ve verimliliğin artması, ilişkilerin güçlenmesi, öğrenme, ilerleme ve gelişme gibi pozitif sonuçlara da neden olabilir (Katz ve Lawyer, 1993, s.7; Mullins, 2002, s.814). Örgütsel çatışma kavramının bu yönleri yöneticilerin çatışmayı çözmek için uygun stratejiye karar vermeden önce, çatışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini, çatışmanın meydana geldiği örgütsel düzeyi bilmelerini gerekli kılmaktadır (Miles, 1980, s.122).

Çatışma ile ilgili tüm bu yaklaşımlardan hareketle bir tanım yapılacak olursa; çatışmanın birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, bir birine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söylemek mümkündür (Gümüşeli, 1994, s.28).

Çatışma Konusundaki Yaklaşımlar

Geleneksel felsefeye göre tüm çatışmalar olumsuz olarak görülmüş, şiddet ve yıkım kavramlarıyla eş anlamlı sayılmıştır. Çatışmanın iletişim zayıflığından

kaynaklandığı ve fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olduğu düşünülmüş, grupsal ve örgütsel performansı artırmak için tüm dikkatlerin çatışmanın nedenlerine yöneltilmesi ve bu hatalı durumun düzeltilmesi gerektiği savunulmuştur (Robbins, 2001, s.384). Çatışmanın yıkıcı oluşundan dolayı, yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi örgütü çatışmalardan korumaktır. Klasik ya da geleneksel yaklaşımı temsil edenlerin çatışmayı büyük ölçüde örgütsel yapıdan kaynaklanan, örgütler için istenmeyen, yok edilmesi gereken bir durum olarak gördükleri ve buna bağlı olarak çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu dikkate almadıkları görülmektedir (Gümüseli, 1994, ss.29-32). Etkili organizasyon oluşturmayı amaçlayan geleneksel felsefe, çatışmaları bastırmak ya da yok etmek için yapıyı ve politikaları geliştirmeye ihtiyaç olduğunu, yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt yapısını vurgulamıştır (Miles, 1980, s.122; Karip, 2003, s.6).

Davranışçı felsefe taraftarları, çatışmaların bireyler ve gruplararası farklılıklardan doğduğunu; çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini öne sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Kılınç, 1996, s.308). Davranışçı yaklaşımda genel olarak çatışma örgüt üyeleri arasında optimum düzeyde bir uyarılmayı sürdürme ve örgütün uyum sağlama ve yenilenme yeteneğine katkıda bulunma görevini yapar. Çatışmanın olumlu etkilerinin farkına varılması, çatışma yönetimi açısından gruplar ya da birimler arasındaki çatışmaların yok edilmesi ya da engellenmesi vurgusunun yanlışlığını ortaya çıkarmıştır (Miles, 1980, s.123).

Modern ya da etkileşimci yaklaşıma göre çatışma, olumlu bir güç olup etkili performans için gereklidir. Bu görüş gruplar arasında özeleştirici, değişim ve yenilik için belli bir düzey çatışmayı teşvik etmektedir (Mullins, 2002, s.815). Çatışma yönetimi yalnızca çatışmanın çözümü ile sınırlı olmayıp, çatışmaların ortaya çıkarılmasını da içerir. Bunun için yöneticilerin farklılıkları, zıtlıkları izlemesi, teşvik etmesi ve farklılıkların müzakere edilebileceği bir güven ortamı oluşturması gerekir. Çatışmaların yönetilmesi, yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir. Modern yaklaşımda belirli bir düzeyde çatışma, verimlilik için bir önkoşul olarak görülebilir. Çatışma,

problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir. Bu yaklaşım çatışmanın olumlu sonuçlarının olduğu kadar, olumsuz sonuçlarının da olduğunu ve çatışmanın yönetiminin güçlüğünü ve karmaşıklığını kabul eder (Karip, 2003, ss.8-9).

Çatışma Kaynakları

Yöneticilerin çatışmayı etkili olarak yönetebilmeleri için çatışmanın kaynağına ilişkin sağlıklı bilgilere sahip olmaları gerekir (Gümüşeli, 1994, s.36). Bursalıoğlu (2002, s.155)'nun da ifade ettiği gibi çatışmanın kaynağı neredeyse, çözümü orada bulunacaktır. Örgütlerde çatışmaya neden olan bir çok faktör vardır. Örgütsel açıdan Wall (1985; akt.Girard ve Koch, 1996, s.5), çatışma kaynaklarını bir birine bağlı olma, amaçlardaki farklılıklar ve algılama farklılıkları olmak üzere üç ana grupta toplamıştır. Psikolojik açıdan Glasser (1984; akt.Girard ve Koch, 1996, s.5) çatışmaların kaynağını ait olma ihtiyacı, güç ihtiyacı, bağımsızlık ihtiyacı ve haz duyma ihtiyacı olmak üzere dört temel psikolojik ihtiyaca bağlamıştır. Başlıca çatışma kaynakları şunlardır:

İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık

Örgütteki bireyler ya da gruplar bilgi, destek ya da koordinasyon faaliyetleri için bir birine bağlı olabilir. Gruplar arasında üç farklı karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Toplu bağımlılıkta her gurubun sonuç, performansı ayrı olduğu için gruplar arasında bir etkileşim yoktur. Çatışma potansiyeli bu tür bağımlıklarda nispeten düşüktür. Sıralı karşılıklı bağımlılık durumunda bir grup görevini tamamlamak için diğer grubun görevini tamamlamasını beklemek zorundadır. Böyle bir ortamda gruplar arasında çatışma olasılığı yüksektir. Çok yönlü karşılıklı bağımlıklarda ise her grubun çıktısı örgütteki diğer grupların girdisine dönüşür. Çatışma potansiyeli böyle bir durumda oldukça fazladır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.304).

Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılmayan görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün veya kısmın sahip

çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır. Bazı çatışmaların da yine örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emredecek yerde, daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004, s.556). Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel; biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir (Kılınç, 1996, ss.313-314).

Sınırlı Kaynaklar

Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Eren, 2004, s.555). Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak bu kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2003, s.670). Bir örgütte kaynaklar ne kadar sınırlı olursa, genellikle çatışma potansiyeli o kadar yüksek olur (Mullins, 2002, s.815).

Amaç Farklılıkları

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğu için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir (Eren, 2004, s.557). Kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler, çatışmalar için uygun ortam yaratan bir nedendir (Williams, 1978; akt. Koçel, 2003, s.670). Amaçlardaki uyumsuzluk bir personelin ya da departmanın kişisel ya da iş amaçlarının başka bir personelin ya da departmanın amaçlarını engellediği zaman da ortaya çıkar (McShane ve Glinow, 2003, s.389).

Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri

Ödül sistemi örgütsel performans yerine sadece grup performansına bağlı olduğu durumlarda, gruplar arası çatışma olasılığı oldukça yüksektir. Ödül sadece grup

performansına bağlandığında performans gerçekte bağımsız bir değişken olarak görülür, oysa grupların performansı gerçekte birbirine bağlıdır. Böyle bir durumda yarışma doğrudan teşvik edilir ve fonksiyonel olmayan çatışmalar farkında olmadan ödüllendirilmiş olur (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.311). Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacaktır (Eren, 2004, ss.556-557).

Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişmelere açık olmasından doğan ve bu yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı, ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır (Eren, 2004, s.560). Ayrıca organizasyonda kademeler yükseldikçe yöneticilerin de teknisyenlikten (uzmanlıktan) yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar. Böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler, muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 2003, s.671).

Denetim Biçimi

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Bu nedenle kurum çalışanlarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur (Taymaz, 2002, s.5). Yapılan araştırmalar, birebir (yakın) denetim tarzının, genel (sonuçsal) denetim tarzına nazaran çatışmaya daha fazla sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur (Kılınç, 1996, s.311).

Algılama Farklılıkları

İnsanlar, farklı bakış açılarına sahiptir. Her bireyin farklı bir dünya algılaması ve görüşü vardır. Algı farklılıkları, farklı bireylerin aynı uyarıcılara karşı farklı anlamlar

vermelerine neden olur. Algılar, bireylerin gerçeği ya da değer yargısı olursa potansiyel bir çatışma kaynağı olabilir (Mullins, 2002, s.815).

İletişim Engelleri

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci, “anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi” şeklinde tanımlandığında; sosyal psikolojik anlamda çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (Kılınç, 1996, s.309). En geniş düzeyde iletişim problemleri tüm grupların aynı bilgiye sahip olmadıkları durumlarda ortaya çıkar (Gray ve Starke, 1984, s. 484). Etkili iletişim için fırsat, beceri ve motivasyon eksikliği olan durumlarda çatışmalar sıklıkla meydana gelebilir (McShane ve Glinow, 2003, s.393).

Statü Farklılıkları

Organizasyonlarda, belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde, başkaları da belirli kişileri (veya grupları), prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2003, ss.670-671). Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır (Kılınç, 1996, s.316).

Kişilik Farklılıkları

Önceki çatışma kaynakları örgütsel yapıdan kaynaklansa da, özellik ya da başka bir ifadeyle, bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerini belirleyen kişilik, örgütteki birimler arası ilişkilerin niteliğini etkiler (Miles, 1980, s. 138). Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları arttırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Keza, bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer

bireyleri, saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur (Kılınç, 1996, s.315).

Bunların dışında ortak karar verme, yeni uzmanlıklar, personel farklılığı, bürokratik nitelikler, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, işçi işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar, örgüt içi güç mücadelesi, daha önce çözümlenmemiş çatışmalar vb. farklı yazarlar tarafından çatışma kaynağı olarak gösterilmiştir (Gümüşeli, 1994, s.44).

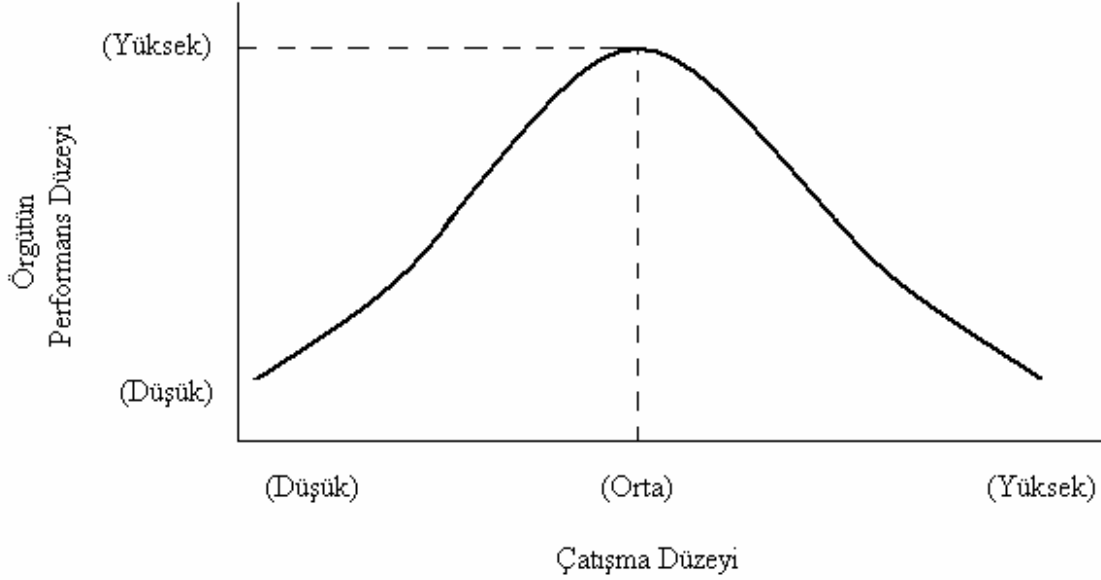
Örgütlerde görülen çatışma kaynaklarından farklı olarak, okullar ürettikleri hizmetin nitelikleri ve toplumsal konumlarının özelliğinden dolayı, kendilerine özgü çatışma kaynaklarına sahiptirler. Eğitim hizmeti toplumdaki tüm bireyleri yakından ilgilendiren bir hizmettir. Bu durum eğitim örgütlerini toplumun tüm kesimlerinin beklentilerine uygun hizmet üretmeye zorlamaktadır. Ancak bir birlerinden farklı değerlere ve hedeflere sahip olan değişik grupları, aynı derecede memnun etmek mümkün değildir. Bu durum özellikle eğitim amaçlarının belirlenmesinde eğitimciler ile politikacılar ve diğer toplumsal baskı gruplarının liderleri arasında, çok sık rastlanan bir çatışma kaynağını oluşturmaktadır (Tjosvold, 1978; akt.Gümüşeli, 1994, s.45).

Çatışma Miktarı

Çatışmalar, türüne göre ve örgüt içinde nasıl yönetildiğine bağlı olarak örgütsel performans üzerinde, olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Her örgütte optimum düzeyde bir çatışmanın, yüksek düzeyde fonksiyonel bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Çatışma düzeyinin çok düşük olduğu durumlarda performans olumsuz etkilenir, değişim ve yenilik zorlaşır ve örgüt çevresel değişimlere uyum sağlamada zorlanabilir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, ss.306-307). Diğer yandan gereğinden fazla ve kontrol edilemeyen çatışma, örgüt için olumsuz etkilere yol açar. Aslında gereğinden çok az ya da çok fazla çatışmanın, örgüt etkililiği için olumsuz olduğu bir gerçektir (Gümüşeli, 1994, s. 46).

Çatışma miktarı ile örgütsel performans düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 1 incelendiğinde, çatışma düzeyinin çok düşük veya çok yüksek olduğu durumlarda

örgütsel performansın da düşük olduğu dolayısı ile çatışmaların fonksiyonel olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan çatışmanın orta düzeyde olduğu durumda ise örgütsel performansın yüksek olduğu görülmekte, dolayısı ile çatışmaların fonksiyonel bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Çatışma Miktarı İle Örgütsel Performans Düzeyi Arasındaki İlişki

Rahim ve Bonoma, 1979; akt.Rahim, 2000, s.78'den uyarlandı.

Örgütsel, etkililiğin optimum düzeyde olması için örgütteki çatışmanın gereğinden daha çok ya da daha az değil, orta düzeyde olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak çatışma yönetiminin en önemli amaçlarından birisinin optimum düzeydeki örgütsel etkililiğe ulaşmak için orta ya da bir başka deyişle ılımlı miktarda bir çatışmayı sürdürmek olduğu söylenebilir (Gümüseli, 1994, s. 49).

Çatışma Süreci

Görevi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört aşamadan oluşan bir süreç izleyebilir. Bunlar (Herbert, 1981; akt.Koçel, 2003, s.672):

- Mevcut çatışmaların teşhisi,
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,
- Çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması,
- Sonucun izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi).

Örgütlerdeki Başlıca Çatışma Türleri

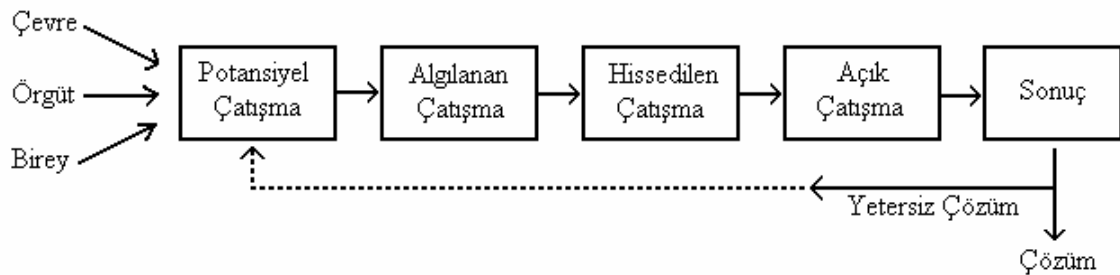
Çatışmayı etkili bir şekilde yönetmek ve en uygun yönetim stilini seçebilmek için yöneticiler açık bir biçimde çatışmanın nerede meydana geldiğini ve niteliğini doğru bir biçimde teşhis etmesi gerekir. Çatışmalar, çatışmanın niteliğine, ortaya çıkış şekline, taraf olanlara ve örgüt içindeki yerine göre, farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

Çatışmanın Niteliğine Göre Sınıflandırma

Çatışmalar, niteliğine göre fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayrılır. Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır (Koçel, 2003, ss.665-666). Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgüte zarar veren, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen çatışmalardır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, ss.305-306).

Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırma

Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere çatışmalar ortaya çıkış şekline göre potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dörde ayrılır.



Şekil 2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri

Potansiyel çatışma, çatışmaya neden olabilecek kaynakları ifade etmektedir. Algılanan çatışmada örgütteki kısım ya da gruplardan biri kendi amaçlarının başka bir grup tarafından engellendiğini fark eder (Jones, 1995, 507). Hissedilen çatışma ise, çatışmanın, engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder (Kılınç, 1996, s.302). Açık çatışma yaygın olarak gruplar ya da bireyler arasında açık saldırı veya hiçbir şey yapmayarak karşı tarafın amaçlarını engelleme şeklindeki, pasif saldırı olarak kendini gösterir (Jones, 1995, 507). Bu aşamada çatışma, yönetilerek bir çözüme kavuşturulur ya da bastırılır. Çatışma çözülemezse, durum yeni çatışmalar için temel oluşturur (Gordon, 1999, s.278).

Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Sınıflandırma

Bireysel çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Koçel, 2003, s.667).

Bireyler arası çatışma, iki bireyin belli konularda, eylemlerde ya da amaçlarda anlaşamadıkları bununla birlikte ortak bir sonucun önemli olduğu durumlarda yaşanan çatışmalardır. Bireyler arası çatışma genellikle insanların statü, algı ve uyum farklılıklarından kaynaklanır (Gordon, 1999, s.275).

Birey ile grup arasındaki çatışma, daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir (Koçel, 2003, s.668).

Gruplararası çatışma, bir sosyal ya da biçimsel sistemde yer alan çeşitli alt sistemlerin (bölüm, grup, takım, departman gibi) aralarında ortaya çıkan ve çoğu zaman karşılıklı görev bağımlılığı, amaçlarla ilgili rekabet, sınırlı kaynakların paylaşılabilmesi ya da kültürel farklılıklar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar şeklinde ortaya çıkar. Güç farklılıkları ve grubun kendi kimliğini koruma çabası da gruplar arası çatışmalara neden olabilir (Kılınç, 1996, s.301; Gordon, 1999, s.275).

Örgütlerarası çatışmada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur (Eren, 2004, s.562). Çatışmanın şiddeti örgütlerin rakipler, satıcı firmalar ya da müşteriler için oluşturduğu değişken koşulların büyüklüğüne ve aynı kaynakları kontrol altında tutmaya çalışmalarına bağlıdır (Gordon, 1999, s.277).

Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Buna göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta - kurmay çatışması şeklinde olabilir. Dikey çatışma; ast - üst arasındaki çatışmayı, yatay çatışma; aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplararası çatışma şeklinde de olabilir. Emir - komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise, en çok bilinen ve görünen bir çatışmadır (Koçel, 2003, s.668).

Çatışmaların Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları

Örgütte meydana gelen her hangi bir çatışmanın örgüt için yararlı ya da zararlı olması, bir başka deyişle fonksiyonel olup olmaması, örgütsel etkililiği ne şekilde etkilediğine bağlıdır (Gümüşeli, 1994, s.65). Çatışmalar kararların kalitesini artırıyor, yaratıcılığı ve değişimi teşvik ediyor, grup üyeleri arasında merak uyandırıyor, özgeleşim ve değişim ortamını besliyorsa, yapıcı bir fonksiyona sahiptir (Robbins, 2001, s.393). Çatışmaların örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlar şunlardır (Miles, 1980, s.122; Gray ve Starke, 1984, s. 484; Katz ve Lawyer, 1993, s.2; Eren, 2004, s.554);

1. Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.
2. Çatışma, birey ya da grubun örgütü ilgilendiren dış çevrenin değişimine uyum sağlamasına yardımcı olarak örgütsel etkililiği yükseltir.
3. Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir. Ayrıca farklı fikir ve görüşlerin yüzleşmesi ile çoğu zaman daha üstün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

4. Diyalog ile taraflar karşıt pozisyonlarının altında yatan ilgilerini açıklayacak ve problemin gerçek nedeni ortaya çıkarılmış olacaktır.
5. Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.
6. Çatışma grup ya da birim kimliği oluşmasını, örgütsel grup ve birimler arasında uyarılma, kaynaşma, uyum sağlama yeteneğinin gelişmesini sağlayacaktır.

Çatışma, etkili bir biçimde yönetilmediğinde, kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjinin yanlış yönde kullanılması gibi bir çok olumsuzluğa neden olabilir (Karib, 2003, s.39). Çatışmalar baskı ya da sadece taraflardan birinin ilgi ve tercihlerini hesaba katarak çözülürse, zararlı veya yıkıcı sonuçlara neden olabilir (Taylor, 1999, s.3) Çatışmanın olumsuz sonuçları şunlardır (Gray ve Starke, 1984, s. 484; Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, ss.314-315);

1. Aşırı çatışma durumunda, demokratik liderlik tarzı büyük olasılıkla daha az istenecektir. Üyeler daha güçlü liderlik bekleyecek, bu durumda liderlerin daha otokratik olmasına neden olacaktır.
2. Çatışma süresince, her bir grup üyesinin algılama biçimi bozulur. Grup üyeleri kendi kısımlarının daha önemli olduğuna ilişkin daha güçlü fikirler geliştirir. Her grup performans bakımından kendini daha üstün görür ve kendi grubunun örgütün hayatı açısından daha önemli olduğunu düşünür.
3. Çatışmada gruplar arasındaki iletişim genellikle ortadan kalkar, düşmanlık ve saldırganlık artar. Bu aşırı fonksiyonel olmayan bir durum olup, özellikle sıralı karşılıklı bağlılık ya da çok yönlü karşılıklı bağlılık ilişkilerinin olduğu gruplar arasında söz konusudur.

Çatışma Yönetimi

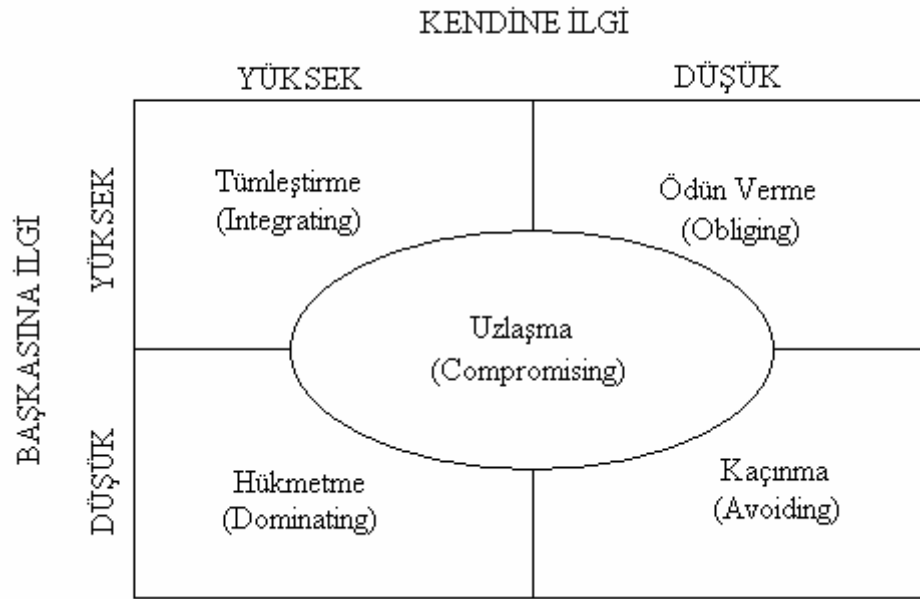
Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir çerçeveden değerlendirilmesi anlamını taşır. Gerek sosyal gerekse biçimsel yapılarda, çatışmaların kaçınılmaz olarak ortaya çıkması söz konusu olmakla birlikte;

bu çatışmaların, o yapının yararına ya da zararına sonuçlanma olasılığı; düzleme, zamana ve çatışmanın kaynağına bağlı olacaktır. Pek çok durumda, çatışmalar, taraflara ve içinde bulunulan sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması, yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi ve atalet anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle, ister sosyal oluşumlarda, isterse de biçimsel oluşumlarda olsun, yöneticilerin karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardan birisi, kendi sistemi açısından çatışmayı optimum bir düzeyde tutabilmek olacaktır. Bu ise, örgüt ya da sistem açısından yararlı olabilecek çatışmaların kontrollü bir biçimde desteklenmesini, zararlı çatışmaların ise uygun başa çıkma yöntemleriyle ele alınmasını zorunlu kılacaktır. Bu noktada, çatışma kaynağını ve nedenlerini açıkça teşhis edebilme yeteneği oldukça önem kazanır. (Kılınç, 1996, ss.332-333).

Çatışma Yönetimi Stilleri

Bireylerarası çatışmanın çözümü, önemli bir yönetim görevidir. Blake ve Mouton yönetim ızgarası modelinde, çatışmanın çözümü için beş yöntem önermişlerdir. Bu yöntemler, doğrudan çatışmayla yüzleşme, farklılıkları giderme, hükmetme, hep birlikte çatışmadan kaçınma ve orta bir noktada uzlaşmadır. Bu model, kişinin çatışmaya tepkisini belirleyen ürüne ilgi ve insana ilgi olmak üzere iki boyutlu bir nedenin olduğunu belirtmektedir. Blake ve Mouton'un iki boyutlu ilgi görüşleri Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilerek ürüne ve insana ilgi boyutu kendine ve başkalarına ilgi şeklinde yeniden yorumlanmıştır. Bu boyutların kesişiminden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımlanan beş çatışma yönetimi stili kavramı ortaya çıkmıştır (Moberg,1998, ss.258-259).

Rahim ve Bonoma (1979; akt. Rahim, 2000, s.27) bireyler arası çatışma yönetimi stillerini 'kendine ilgi' ve 'başkalarına ilgi' olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Birinci boyut, bireyin kendi ilgilerini doyurma derecesini (düşük ya da yüksek), ikinci boyut ise, bireyin başkalarının ilgisini doyurma derecesini göstermektedir. İki boyutun birleşimi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stilini meydana getirir. Aşağıda beş bireylerarası çatışma yönetimi stili ve bu stillerin her birinin hangi durumlarda kullanılmasının daha uygun bir seçim olacağı açıklanmıştır.



Şekil 3. Bireylerarası Çatışmaları Yönetime Stillerinin İki Boyutlu Modeli

Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim, 2000, s.28'den uyarlandı.

Tümlleştirme Stili

İki tarafın da ilgilerini en üst düzeyde doyumayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Stilin başarısı çatışmayı doğal bir süreç olarak görmeyi, karşı tarafa dürüst olmayı, her bireyin tutum ve duygularını açıkça ifade etmesini, dolayısıyla tarafların açık ve olumlu bir şekilde bireyler arası ya da gruplar arası güçlü ilişkiler kurmasını gerektirir (Katz ve Lawyer, 1993, s.13; Gordon, 1999, s. 282). Çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici, çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar (Koçel, 2003, ss.674-675). Çatışan taraflar yüz yüze görüşerek gerilimi azaltmaya çalışır, çeşitli sorunları açıkça tartışır ve bir karara ulaşana kadar konuyla ilgili tüm bilgileri bir araya getirir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.316). Taraflar, teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar, taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun zaman alır (Eren, 2004, s.567). Yine de tümlleştirme stili, tarafların ilgilerinin doğru olarak anlaması ve kabul edilebilir bir çözüm bulunması açısından oldukça yararlıdır (Friedman ve diğerleri, 2000, s.36)

Daha önce de belirtildiği gibi, okullarda en sık rastlanan çatışma kaynaklarının amaç ve programlar olduğu hususunda, bir çok bilim adamı görüş birliği içerisinde (Gümüşeli, 1994, ss.90). Bursalıoğlu (2002, s.157)'na göre okul yöneticisinin çatışmaları önlemek veya çözmek için tutacağı yol, tümleştirme olmalıdır. Buna olanak bulamadığı takdirde, uzlaşma stili seçilebilir.

Tümleştirme, tarafların ilgilerinin çok önemli olduğu durumlarda, stratejik sorunların çözümünde, örgütün amaçları, politikaları ve planları ile ilgili uzun dönemli kararları ilgilendiren konularda etkili bir stil olarak kullanılabilir. Özellikle tarafların ilgilerinin çakışmadığı, bilgi paylaşımında yeterli güven ve açıklığın olduğu, yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda, sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır. Farklı değer yargılarına sahip gruplar arasındaki karmaşık çatışmaların çözümünde bu yöntemin başarısı oldukça düşüktür (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.316; Katz ve Lawyer, 1993, s.16; Karip, 2003, s.69; McShane ve Glinow, 2003, s.396).

Uzlaşma Stili

Uzlaşma stili, bireyin başkasına ilgi ve kendisine ilgi boyutlarından her ikisini de orta düzeyde gerçekleştirme esas alan bir yaklaşımdır. Taraflardan hiçbiri için, tam bir doyum sağlamaz (Gordon, 1999, s.282). Uzlaşma stili çatışan tarafların farklılıklarını geri planda tutarak, ortak ilgilerini vurgulayan bir stildir. Uzlaşmanın arkasındaki temel düşünce, belli sorunlara ilişkin ortak bakış açılarını vurgulayarak ortak bir amaca yönelmektir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.317). Taraflar, bireyler arası ve gruplar arası ilişkileri mümkün olduğunca koruyarak, kendi ilgilerini daha fazla doyurmaya çalışırlar (Katz ve Lawyer, 1993, s.13).

Uzlaşma, çatışma sonuçlarının tümleştirme için harcanacak zaman ve enerjiden daha önemsiz olduğu durumlarda, tümleştirme ile karşılıklı kazancın mümkün olmadığı durumlarda, çabuk ve geçici bir çözümün kabul edilebilir olduğu durumlarda, güçlerin eşit olduğu ve zaman baskısının yaşandığı durumlarda etkili olarak kullanılacak bir stildir (Katz ve Lawyer, 1993, s.16; Gordon, 1999, s. 282).

Ödün Verme Stili

Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir (Karip, 2003, s.68). Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası; “farklılıkların paylaşılması”dır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır (Koçel, 2003, s.676). Karşılıklı ödümler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri; mağlup veya galip değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren, 2004, ss.567-568). Ödün vermede ile kaybeden ya da kazan arasında bir fark olmaz, ulaşılan karar, tarafların her ikisi için de ideal değildir. Ödün verme, ulaşılan amaç adil bir şekilde paylaşılırsa, oldukça etkili bir stildir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.317).

Ödün verme, taraflardan birinin daha iyi bir çözüme sahip olduğu, sorunun taraflardan biri için çok daha önemli olduğu durumlarda, gelecekte çatışmanın şiddetlenmesine neden olabilecek durumlarda, taraflar arasındaki ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği bir çatışma durumunda etkili olarak kullanılacak bir stildir (Katz ve Lawyer, 1993, s.16; Karip, 2003, s.69).

Kaçınma Stili

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem, düşük olduğu durumlarda, çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme, ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar (Karip, 2003, s.67). Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez (Koçel, 2003, s.674). Ancak yönetici, bir anlaşmazlığın olduğunu bilmekte ve bunun ciddiliğine inanmaktadır. Fakat taraflara anlaşmazlığın ileride çözümleneceğini söylemekte, onlara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece taraflar, geçen süre içinde durumlarına bir göz atma olanağına kavuşabilmektedirler. Bu süre, çoğu zaman yöneticinin ileride müdahale ederse, kendilerini cezalandıracağı düşüncesinden hareketle tarafları anlaşmaya

götürücü bir yol almaktadır. Ancak, bazı hallerde de bu süre içinde taraflar daha çok inatlaşmakta anlaşmazlık boyutları artmaktadır (Eren, 2004, ss.565-566).

Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir başa çıkma yöntemidir. Bu nedenle bireyler ya da gruplararası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda, bunların çözümü için yapılacak ilk iş, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır (Blake, Shepard ve Mouton, 1974; akt.Kılınç, 1996, s.323).

Kaçınma, sorunları çözmenin mümkün olmadığı, taraflardan birinin zayıf olduğu durumlarda, yüzleşmenin neden olacağı zararın çözümün faydasından daha fazla olduğu durumlarda, çatışmaya ilişkin konuda yeterince bilgi sahibi olmayan tarafın bilgi edinmek için zaman kazanması amacıyla etkili olarak kullanılabilir bir stildir (Katz ve Lawyer, 1993, s.17; Karip, 2003, s.70).

Hükmetme Stili

Bu yöntem, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de uzun dönemde, örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür (Karip, 2003, ss. 66-67). Bu stili kullanarak, yönetim çatışmayı kolayca çözer. Astlar, genellikle üstün kararına kabul etse de etmese de itaat eder. Diğer stillerden farklı olarak hükmetme çatışmanın nedenine değil, sonucuna odaklanır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988, s.318).

Yönetici kendine rağmen, çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelecektir. Bu yöntem, çatışmanın daha başlangıcında, yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde, tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecektir. Ya da çatışmanın sona ermesi halinde, tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır (Eren, 2004, s.568).

Astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu, bir kazanma-kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü (otoritesini) kullanarak, kendini haklı çıkarması, hükmetme yönteminin tipik bir örneğidir. Bu tür cezalandırma yoluyla baskı kullanımı, çoğunlukla açık bir çatışmanın sonuçlandırılmasında etken olmakla birlikte, sorunun kökenine inilerek çatışmaya neden olan etmenler yok edilmediğinden, çatışmanın çözümlenmeyeceği açıktır. Dolayısı ile bu çözümlenmeyen (fakat sindirilen) çatışmalar işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi farklı yollarla ortaya çıkar, işbirliği azalır ve üretimin etkinliği düşer. Ayrıca, sık sık bu yola baş vuran bir yöneticinin, bireylerin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de açıktır (Blake ve Mouton; akt.Kılınç, 1996, s.324).

Hükmetme, alınacak kararın acil ve hayati olduğu durumlarda, organizasyonun uzun vadeli geleceği açısından önemli olan durumlarda, rutin işlere ilişkin ivedilikle karar verilmesi gereken hususlarda, astların teknik yeterliklerinin sınırlı olduğu ve etkili karar verme için gerekli bilgilere sahip olmadıkları durumlarda etkili olarak kullanılacak bir stildir (Katz ve Lawyer, 1993, s.16; Karip, 2003, ss.69-70; Koçel, 2003, s.675).

Çoğunlukla bireyler kendi tercih ettiği çatışma yönetimi stilini kullanır. Özellikle tümleştirme stili, çatışmayı çözüme çoğunlukla tercih edilen stil olduğu görülür (McShane ve Glinow, 2003, s.396). Rahim (1992) beş çatışma yönetim stiline, çatışmayı yönetmede kullanılacak muhtemel stratejileri gösterdiğini, tek bir stilin tüm çatışma tipleri, kaynakları, rolleri, ve katılanları için uygun olmadığını, bunun yerine, seçilecek stilin durumsal koşullardan etkileneceğini ileri sürmüştür (Moberg, 1998, s.259). Çatışma yönetimi stili tercihini etkileyen durumlardan biri de çatışmaya taraf olan bireylerin kişilik özellikleridir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki bölümde kişilik kavramı hakkında özet bilgiler yer almaktadır.

Kişilik

Geleneksel anlamda kişilik psikolojinin çalışma alanı olup, bireyi diğerlerinden ayıran yönleri sistematik bir bakış getirmektedir. Bununla birlikte, kişilikle ilgili birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu bölümde kişilik kavramının tanımı ve kişiliği

etkileyen faktörler açıklandıktan sonra, kişilik teorileri ve bu teorilere temel oluşturan kişilik kuramcılarının görüşlerine yer verilmiştir.

Kişiliğin Tanımı

Kişiliğin evrensel olarak kabul gören ortak bir tanımı olmamasına karşın, psikologlar tarafından yapılan daha formal tanımlar az da olsa görüş birliği sağlamıştır. Allport'a göre kişilik, bireyin karakteristik davranış ve düşünce yapısını belirleyen dinamik organizasyon, Guilford'a göre ise, bir kişinin benzersiz özelliklerinin bir örüntüsüdür. Kişilik, bireyin yaşamına yön ve kararlılık veren idrak, etkileme ve davranışın karmaşık bir organizasyonudur. Kişilik, hem yapı hem süreçlerden oluşan kalıtım ve tecrübenin her ikisini yansıtan bir kavramdır. Kişilik, şu an ve geleceğe ilişkin bir yapı olduğu kadar geçmişin etkilerini ve geçmiş yaşantıları da içeren bir kavramdır (Mischel, 1999, ss.4-5).

Kişiliği, bireyin kendisinin ve başkalarının değerlendirmesine göre ikiye ayıran Eren (2004,s.83) bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, başkaları açısından, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olması olarak tanımlamıştır.

Cüceloğlu (2004, ss.404-405)'na göre kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Buna göre kişilik, bireyi başkalarından farklı kılan, zaman boyutu içinde benzer durumlarda pek değişmeyen, birbiriyle bağlantılı çok sayıda birimlerden oluşan bir sistemdir.

McShane ve Glinow'a (2003, s.84) göre kişilik nispeten kararlı bir davranış modeli olup bireyin davranışsal eğilimlerini gösteren tutarlı iç yapısını ifade eder. Kişilik hem iç hem de dış ögelere sahiptir. Dış özellikler bireyin kişiliğini tanımlamada güvenilen gözlenebilir davranışlardır. İç özellikler, gözlenebilir davranışlardan anlaşılan fikirleri, değerleri ve genetik karakteristikleri belirtir. Bireyin kişiliği, hem kalıtsal özelliklerin hem de çevrenin etkisiyle şekillenir. Bununla birlikte, özellikle anne babadan alınan kalıtsal kişilik özellikleri, hayat tecrübesiyle kısmen değişebilir.

Ewen (2003, ss.3-4)'a göre kişilik, nispeten kararlı davranış biçimini ifade eder. Birey, bir çok durumda sahip olduğu kişilik özelliklerini sergileyecektir. Bazı teorisyenler, kişiliğin sadece bireyin gözlenebilir davranışlarının incelenmesiyle anlaşılabilirliğini savunmuşlardır. Bununla birlikte psikologların büyük çoğunluğu, kişiliğin diğer insanlardan bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini ve gözlenemeyen durumların da olabileceğini vurgulamışlardır. Kişilik, insan davranışının geniş bir bölümünü etkiler. Çoğu teoriye göre kişilik, birey hakkında zihinsel, duygusal, sosyal, ve fiziksel hemen hemen her şeyi kapsar.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi kişiliği belirleyen iç ve dış olmak üzere bir çok etken vardır. Yazarlar, bu etkenlerin önem sıralamasını değerlendirmelerine göre birbirinden farklı kişilik tanımları yapmışlardır. Başaran (2000, s.57)'a göre kişilik tanımlarının birleştiği görüşler şunlardır:

- Kişilik, bir insanı kendine özgü kişi yapan özellikleridir.
- Kişilik özellikleri, gelip geçici özellikler değildir; süreklilik gösterirler.
- Kişilik özellikleri diriktir; çevre etkenlerine uyarlı olarak kendilerini yeniden düzenlerler.
- Kişilik özellikleri insanın içsel ve dışsal özellikleri ile ilgilidir.
- Kişiliği oluşturan özellikler, insanı başka insanlardan ayırt edicidir.
- Kişilik özellikleri yapılanmış ve örüntülenmiştir.
- Bütün bu özellikler birbiriyle etkileşimli, bağımlı ve tutarlı olarak bir bütünlük oluştururlar.
- Kişiliğin işlevi, çevre etkenleriyle ilişki kurarak ve karşılaştığı sorunları çözerek, insanın çevresine uyumunu sağlamaktır.

Kişiliği Belirleyen Etkenler

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi kişiliğin oluşumunu belirleyen bir çok faktör vardır. Böyle olmasına rağmen, kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik yapısı ve çevresel faktörler gelmektedir.

Biyolojik Faktörler

Kişiliğin önemli ölçüde kalıttan etkilendiğine dair iddialar elde edilen delillerle sürekli güçlenmektedir. Genetik araştırmaların artışı ile biyolojik mekanizmaların tanımlanması, kişiliğin bu yönüne katkıda bulunmuş, modern kişilik araştırmacıları, biyolojik yapının rolü konusunda klasik görüşlerin ötesine geçmiştir. Bununla birlikte biyolojik yapının etkisi çevresel koşullara göre belirir, aynı biyolojik potansiyel, farklı çevresel koşullarda oldukça farklı kişilik yapısı oluşumuna neden olur (Cloninger, 2004, s.7). Ancak, zihinsel özelliklerin ve davranış eğiliminin ortaya çıkmasında gensel özellikler her bireyde önemli bir etken olarak görülebilir (Erdoğan, 1994, s.241). Buna göre, insanın bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygululuk, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi, çoğunlukla bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir (Eroğlu, 1995, s.142).

Çevresel Faktörler

Tarihsel olarak kişilik teorileri bireye odaklanırken, yaşadığı kültür ve toplumsal yapıyı arka plan olarak almıştır. Yapılan araştırmalarda, farklı kültürlerdeki insanların farklı kişilik özellikleri gösterdikleri görülmüştür (Cloninger, 2004, s.6). Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenecektir. Kişinin dış ortamda ilgilendiği olgular ve ilginin sonucu da, kültürel yapıya göre değerlendirilecektir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapıya şekillendirilecektir. Bu idealler ve ilgiler ise, kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir (Erdoğan, 1994, 241).

Bireyin yetiştiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri de, kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Aile bireyleri, deneyimlerini çocuğa çeşitli yollarla aktardıklarına göre, ailenin yetiştirme şeklindeki etkiyle de kişiliği belirleyici olduğu belirtilebilecektir (Erdoğan, 1994, ss.242-243). Ayrıca, belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörü açısından, benzer şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık, kişilik farklılığını doğurmada önemli bir etken olacaktır. Benzer şekilde, bireylerin bağlı oldukları sosyal gruplara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir faktör olacaktır (Erdoğan, 1994, s.242).

Kişilik Kuramları

Kişilik, bireysel davranışların ve bireysel farklılıkların altında yatan nedendir. Birçok teori, kişilik gelişimini biyolojik faktörlerle ve bireysel yaşantılarla ilişkilendirmiştir. Kişilik gelişimi, doğuştan gelen biyolojik potansiyeller ile çevresel güçlerin karmaşık ilişkisinin bir ürünüdür. Kişilik teorileri, davranışların açıklanmasına ve tahmin edilmesine yardım eden modellerdir (Schober, 2001; akt. Whitworth, 2005, 34). Aşağıda kişilik kuramlarından psikodinamik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışçı ve sosyal öğrenme yaklaşımı, özellik yaklaşımı ve bu yaklaşımları meydana getiren kuramcılarının görüşlerine yer verilmiştir.

Psikodinamik Yaklaşım

Psikodinamik yaklaşım, kişiliğin zihindeki kapsamlı bilinçdışı çabalamayı açıklayan psikolojik süreçlerine odaklanır. Kuram psikodinamikler olarak adlandırılan bilinçdışı içsel güçleri, çatışma ve uyumsuzlukları, hassas bir denge üzerinde uzlaşarak çözüme kavuşturmayı, çatışma ve bilinçdışı mücadeleleri çözmeye çalışırken ortaya çıkan, bireye özgü problem ve davranışları kavramlaştırır (Mischel, 1999, s.11).

Sigmund Freud (Psikanaliz).-Freud kişiliği id, ego ve süpereo adını verdiği üç yapıya dayandırarak tanımlamıştır. İd, başta içgüdüler olmak üzere doğuştan getirilen tüm zihinsel faaliyetleri içermektedir (Mischel, 1999, s.40). İd'in fonksiyonları, tamamen bilinçdışı olup, biyolojik süreçlerle yakından ilişkilidir (Carver ve Scheier, 2004, s.195). Tek amacı, bu dürtüleri azaltarak haz elde etmektir ve bu durum birincil süreç olarak adlandırılır (Ewen, 2003, ss.18-19). İd'in aksine ego bilinç, bilinç öncesi ve bilinç dışını kapsar (Ewen, 2003, s.19). İd'i denetim altında tutmaya çabalayan kişilik birimi olup, temel amacı ona hizmet etmektir (Cüceloğlu, 2004, s.408). Gerçekçi olma, hazları-geciktirme, problem çözme ve kendini koruma şeklindeki düşünme biçimi, ego'yu temsil eder ve ikincil süreç olarak adlandırılır (Ewen, 2003, s.19). Süperegounun birbiriyle ilişkili üç amacı vardır. İlki, id'in uygun görülmeyen dürtülerini bütünüyle engellemek, ikincisi, ego'yu gerçekçi değil ahlaki davranmaya zorlamak, üçüncüsü ise insanı düşünme, konuşma ve eylemde mükemmelle doğru yöneltmeye çalışmaktır (Carver ve Scheier, 2004, ss.198-199). Freud'a göre id, ego ve süpereo sürekli dinamik bir çatışma içindedir (Mischel, 1999, s.42). Gelişimini düzgün olarak tamamlamış bir

bireyde, kişiliğin bileşenleri ego'nun liderliği altında uyumlu bir biçimde çalışır (Ewen, 2003, s.34).

Carl Gustav Jung (Analitik Psikoloji).-Jung, teorisini analitik psikoloji olarak adlandırmıştır. Analitik psikolojiyi diğer tüm kişilik teorilerinden ayıran nokta, kişiliğin irksal ve genetik yönüne güçlü bir vurgu yapmasıdır. Jung, kişiliğin insan soyunun geçmişini içine aldığı ve aynı zamanda bu geçmişin bir ürünü olduğunu ileri sürmüştür (Hall ve Lindzey, 1970, ss.80-82). Jung'a göre, kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılıdır. Böylece insan, gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir (Eren, 2004, ss.88-89). Kişiliğin amaç yönelimli doğasına büyük ilgi gösteren Jung, insan davranışlarının sadece geçmiş yaşantılarla açıklanamayacağını, kişiliğin bütünüyle anlaşılabilmesinin davranışın sonucu ya da ürünüyle ilgili olduğunu ileri sürmüştür (Mischel, 1999, ss.66-67).

Alfred Adler (Bireysel Psikoloji).-Adler, teorisine bireysel psikoloji adını vermiştir. Teorisindeki bireysel ifadesi, her insan kişiliğinin benzersizliği ve bölünmezliğini ifade eder. Bireysel psikoloji, anlaşılması güç metafizik kavramlara çok az yer verir (Ewen, 2003, ss.91-92). Aslında, Adler'in düşünceleri, kişiliğin belirleyicisi olarak doğuştan gelen dürtüler ve kalıtsal nedenlerin dışına çıkarak, çevresel güçler ve sosyal yaşam üzerine odaklanmayı sağladığı için oldukça önemlidir (Mischel, 1999, s.70). Adler'e göre insanlar, yaşamlarında mükemmeli elde etmeye yönelik amaçlara sahiptir ve bu amaçları elde etmeye yönelik güdülenirler. Dolayısıyla, insan kişiliğini anlamının tek yolu, insanın amaçlarını anlamakla mümkündür. (Ryckman, 2000, s.119).

Psikanalizcilerin, yaşamı bireyin bencil dürtüleri ile toplumsal talepleri arasında kaçınılmaz bir mücadele olarak görmesine karşın Adler, bireyin başkaları ile ilişkisinde, doğuştan gelen bir potansiyele sahip olduğunu savunur. Bu sosyal ilgi ya da toplumsal his belli bir grubun üyesi olmaktan daha fazlasını kapsar. Tüm insanlıkla bir akrabalık duygusunu içine alır ve fiziksel olarak zayıf olmamıza rağmen, işbirliği ile hayatta kalmamıza olanak sağlar. Sosyal ilgi, uygun bir kişilik gelişiminin ana hatlarını oluşturur (Ewen, 2003, s.92).

Erich Fromm (Özgürlükten Kaçış).-Fromm'a göre insanlar diğer varlıklar gibi hayatta kalmak için güdülenir ve bu durum fiziksel çevreye uyum sağlamayı gerektirir. Bununla birlikte insanlar fiziksel çevrelerini değiştirebilme yönüyle eşsizdir. Fromm kişiliği bireyin endişeyi azaltmak ve hayatta kalmak için fiziksel ve sosyal çevreye dinamik uyum biçimi olarak tanımlamıştır (Magill, 1998, s. 565). Fromm'un teorisi kişiliğin biçimlenmesinde ve gelişiminde toplumun etkisini vurgular. İnsan, başkalarıyla olan ilişkileri bakımından sosyal bir varlıktır. Özgürlük arzusu ile adalet ve doğruluk için çabalamaya neden olan psikolojik özelliklere sahiptir. Bundan dolayı insan doğası, sosyal süreçleri etkileyen bir güce sahiptir (Mischel, 1999, s.72). Fromm, kişiliğin yapısı üzerinde çok sınırlı durmuştur. Kişiliğin, temelde yaşamın ilk yıllarında belirlenmesine rağmen, yetişkinlik sürecinde de devam ettiğini savunmuştur (Ewen, 2003, ss.134-136).

Fromm, özgürlükten kaçış olarak temsil edilen beş kişilik tipi tanımlamıştır. Otoriter tip, kendisini başka bir kişi ya da dinsel, politik ya da ekonomik bir kurumla birleştirerek güvensizlik ve endişe düzeyini azaltır. Yıkıcı bireyler, diğer bireylere zarar vererek, endişe ve güvensizliği azaltır. İçine kapanık bireyler, endişe ve güvensizliği azaltmak için gönüllü ya da gönülsüz olarak, belli bir sosyal gerçekliğe katılmayı reddeder (Magill, 1998, s.566). Gururlu kişiler, endişe ve güvensizliği azaltmak için kendilerini, bilinçsizce üstün bir birey imajıyla bütünleştirirler. Uyumlu tip, endişe ve güvensizliği azaltmak için kültürel çevre tarafından istenen duygu ve düşüncelere, bilinçsizce uyum sağlar (Magill, 1998, s. 567).

Erik Erikson (Ego Psikolojisi).-Erikson içgüdüsel dürtülerin önemine değinmiş, kişiliğin soyut yönüne dikkati çekmiştir. Doğuştan gelen cinsel ve saldırgan içgüdüleri dikkate almış, bu dürtülerin ebeveyn eğitimi ve kültürel faktörlerden güçlü bir şekilde etkilendiğini öne sürmüş, psikanalizin içsel uyum sağlayıcı güçlere daha fazla ilgi göstermesi gerektiğini savunmuştur (Ewen, 2003, ss.170-171). Erikson, kişiliğin belirlenmesinde biyolojik ve psikososyal güçlerin her ikisinin de etkili olduğunu vurgulamıştır (Ryckman, 2000, s.183).

TABLO 1

EGO GELİŞİMİNİN AŞAMALARI

Aşama	Dönemi	Ego Krizi	Ego Gücü
Oral	Doğum – 1	Temel güvene karşı güvensizlik	Ümit
Anal	2 – 3	Özerkliğe karşı kuşku ve utanç	İrade
Genital	4 – 5	Girişimciliğe karşı suçluluk	Amaç
Örtülü	6 – 12	Çalışma ve başarılı olmaya karşı aşağılık	Yeterlilik
Ergenlik	13 – 19	Kimlik kazanmaya karşı kimlik bunalımı	Sadakat
İlk Yetişkinlik	20 – 24	Yakınlığa karşı yalnızlık	Sevgi
Orta Yetişkinlik	25 – 64	Üretkenliğe karşı durgunluk	Dikkat
Son Yetişkinlik	65 – Ölüm	Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk	Bilgelik

Ryckman, 2000, s.184'den uyarlanmıştır.

Kişiliğin yapısıyla ilgili görüşleri, Freud'un düşünceleriyle benzer olan Erikson, Freud'un yapısal modelini kabul etmekle birlikte id, ego, süperegö görüşlerinin somutlaştırılması gerektiğine dikkati çeker (Ewen, 2003, ss.171-174). Erikson, kişilik gelişiminin yaşam boyu devam ettiğini vurgular ve bebeklikten yaşlılığa kadar uzayan sekiz aşama ileri sürer (Ewen, 2003, s.174). Bu aşamaların her birinde insanlar bir takım psikososyal kriz veya çatışma yaşar. Erikson'a göre bu çatışmalar sona ermeyip, yaşam boyunca değişen derecelerde sürekli yaşanır. İnsanlar her aşamayı o aşamaya adını veren nitelikler arasında bir denge kurarak aşar (Carver ve Scheier, 2004, ss.293-294). Ego gelişiminin sekiz aşaması, yaşanan kriz durumlarıyla adlandırılarak Tablo 1'de verilmiştir (Ewen, 2003, ss.174-180).

İnsancıl (Hümanistik) Yaklaşım

İnsancıl yaklaşım, bireyin sağlıklı büyümesi ve gelişmesi için doğuştan getirdiği potansiyeli vurgular. Yanlış ebeveyn davranışları ve yıkıcı çevresel güçlerin etkisiyle bireyin sağlıklı potansiyelleri engellenirse, zihinsel sorunlar ortaya çıkar. İnsancıl yaklaşım, zihinsel sağlığın bireyin kendisini tümüyle gerçekleştirmesi anlamına geldiğini savunur (Ewen, 2003, s.193).

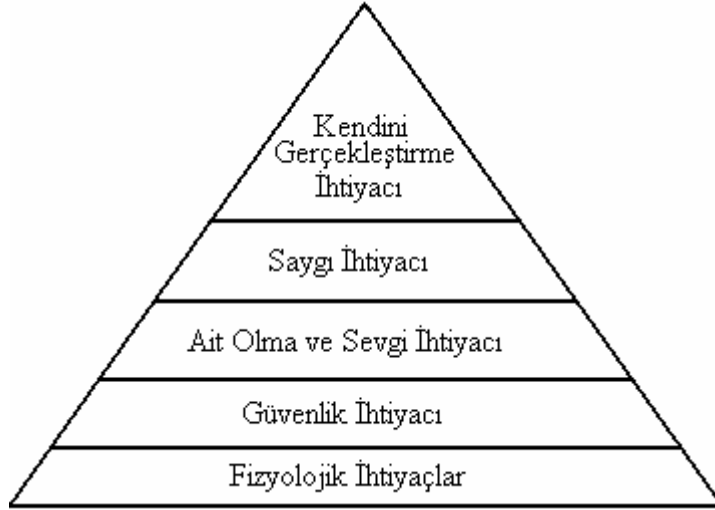
Carl R. Rogers (Kendini Gerçekleştirme I).-Rogers tüm güdülerin temel bir sürecin içinde toplandığını ileri sürmüştü ve bu süreci, kendini gerçekleştirme eğilimi olarak adlandırmıştır. Açlık, susuzluk gibi biyolojik güdüler, kendini gerçekleştirme eğiliminin bir parçasıdır (Cloninger, 2004, s.419). Kendini gerçekleştirme eğilimi dürtü-azaltma, dürtü-yükseltme davranışının her ikisini de içermektedir. Bir taraftan insan açlık, susuzluk, cinsellik gibi dürtüleri azaltmaya çalışır. Fakat bunun yanında meraklılık, yaratıcılık ve daha etkili ve bağımsız olmak için sıkıntılı öğrenme tecrübelerine katlanmak gibi dürtü arttırıcı davranışlar da gösterir (Ewen, 2003, s.198). Rogers'e göre insanların tüm güduları temel olarak iyi ve sağlıklıdır (Cloninger, 2004, s.419).

Rogers, çocukluk olaylarının yetişkin kişiliğinin oluşumunda önemli rol oynadığını savunur. Fakat hali hazırdaki aktif ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme amacına yönelik çabalamayı vurgulamayı tercih eder. Her birey kendi özel, doğuştan getirdiği tecrübelerin değişmez dünyasında varolur. Tecrübe, düşünceler, duygular, algılar, ihtiyaçlar gibi bilinçli olarak elde edilebilir her şeyi kapsamaktadır (Ewen, 2003, ss.198-199). Gerçekleştirme ve özgerçekleştirim eğilimleri bireyin sağlıklı kalıtsal potansiyellerinin gerçekleştirilmesi yolunda uyum içinde çalışır (Ewen, 2003, ss.203-204). Kendini gerçekleştirmiş kişiler, yeniliklere açık olma, her anı dolu olarak yaşama, davranışlarını yönlendiren içsel tecrübelerle güvenme, özgür ve yaratıcı olma gibi karakteristik özellikler taşır (Cloninger, 2004, ss.420-421).

Abraham H. Maslow (Kendini Gerçekleştirme II).-Maslow insan ihtiyaçlarının zayıf ve belirsiz olduğunu bundan dolayı kolaylıkla bastırılabilceğini savunmuştur. Çevresel faktörler, insanın olumlu potansiyellerini kolaylıkla engelleyebilir, düşmanlık ve yıkıcı davranışlar uyandırabilir. Bundan dolayı Maslow kişiliği diğer yaklaşımları bir araya getiren bir anlayışla ele almıştır (Ewen, 2003, s.219).

Maslow'a göre insanlarda temel ihtiyaçlar ve gelişim ihtiyaçları olmak üzere biyolojik yapıya dayalı iki temel ihtiyaç eğilimi vardır. Temel ihtiyaçlar gelişim ihtiyaçlarından daha öncelikli ve acil olup, hiyerarşik bir düzen içinde bulunur

(Ryckman, 2000, s.435). Temel ihtiyaçlar herkes de görülür ve uygun şekilde doyurulması gereken önemli ihtiyaçlardır (Ewen, 2003, s.220). Aksine, gelişim ihtiyaçları, hiyerarşik bir düzen izlemeyip bir birinin yerine kolayca geçebilir (Ryckman, 2000, s.436).



şekil 4. İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

Ewen, 2003, s.221'den uyarlanmıştır.

Hiyerarşideki temel ihtiyaçların yeterli derecede doyurulması ile kendini gerçekleştirme ve gelişim ihtiyaçları ne çıkmaya başlar. İnsanlar sahip oldukları eşsiz potansiyellerini ortaya çıkarmak için çaba gösterirler. Kendini gerçekleştiren bireyler, Maslow'a göre daha demokratik karakter yapısına sahiptir (Ryckman, 2000, ss.439-444). Her insanın farklı potansiyele sahip olmasından dolayı kendini gerçekleştirme güdüsü, özellikle davranışsal güdülenmede bireyden bireye farklılık gösterecektir (Cloninger, 2004, s. 448).

Davranışçı ve Sosyal ğrenme Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel varsayımı, kişiliği oluşturan bir çok davranışın sonradan ğrenildiğidir. Kişiliği anlamak için, bireyin öğrenme geçmişinin bilinmesi gerektiği, ayrıca çevrenin davranışın biçimlendirilmesinde ve sürdürülmesinde oldukça önemli olduğunu savunulmuştur (Gregory, 1996, s.503). Bu yaklaşım kişilik hakkındaki görüşlerle ilgili önemli bir davranış üzerine odaklanır ve bu davranışı kontrol ettiği

düşünülen durumların ve şartların etkisini deneysel olarak test ederek inceler (Mischel, 1999, s.13).

B. F. Skinner (Radikal Davranışçılık).-Skinner'e göre, insan davranışının sözde iç nedenleri faydasız ve gereksizdir. Bir organizma aç olduğu için yemek yer, sınırlı hissettiği için saldırır, fakat bu durum hiçbir şey açıklamaz. Bireyin neden açlık, sınırlılık hissettiğinin ortaya çıkarılması unutulmuştur (Ewen, 2003, s.314). Skinner, davranışla ilgili çalışmalarda doğumdan sonra kontrol edilemediği için, genetik faktörlerin incelenmesinin gereksiz olduğunu savunmuş, bundan dolayı insan davranışı üzerindeki çevresel etkenleri tanımlamaya çalışmıştır (Demorest, 2005, s. 80).

Skinner'e göre davranış, şu an ki ve gelecekteki çevresel nedenlerin ve genetik faktörlerin bir ürünüdür. Skinner davranışın şuan ki nedenlerinin değiştirilebileceğine ya da kontrol altına alınabileceğine odaklanmıştır. Ayırt etme ve destekleme, uyarıcıları Skinner'in davranışı analiz etmede kullandığı kontrol değişkenleridir. (Magill, 1998, ss. 501-502). Skinner, öğrenmenin büyük çoğunluğunun davranışların sonucuyla (operant koşullanma) ilgili olduğunu savunur. Davranış kendi sonuçlarıyla biçimlenir ve devam eder. Skinner, bu gibi davranışları operant olarak tanımlamış, öğrenme sürecine de operant koşullanma demiştir (Ewen, 2003, ss.315-321).

Albert Bandura (Sosyal Öğrenme Teorisi).-Sosyal öğrenme teorisi, davranışın nasıl geliştiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve hangi süreçlerin etkisiyle değiştiğini insan eylemlerinin belirleyicilerini tanımlayarak açıklamaya çalışmıştır. Bandura, davranışın ödül ve ceza gibi dış belirleyicileri ile düşünce, inanç, beklenti gibi iç belirleyicilerini birbirine bağlı belirleyiciler sisteminin parçaları olarak görmüştür. Bandura'ya göre, insanlar kendi eylemleri üzerinde, belli ölçüde kontrol gücüne sahiptir. Kendi davranışlarını amaçlar belirleyerek, çevresel etkenleri düzenleyerek, bilişsel stratejiler üreterek etkileyebilirler. Bu düzenleyici fonksiyon başlangıç olarak dışsal ödül ve cezanın sonucunda öğrenilmektedir. Kendi bilişsel yetenekleri sayesinde insanlar farklı seçenekleri düşünebilir, olası sonuçları hayal edebilir, tahmin edilebilir nedenler vasıtasıyla davranışlarını yönlendirebilir. Bu bilişsel yetenekler, insanlara dışsal

destekleyici ve cezaların olmadığı durumlarda, kendi davranışlarını düzenlemeleri için güçlü bir olanak sağlar (Magill, 1998, ss. 559-560).

Bandura, insan öğrenmesinin sosyal bir ortamda oluştuğunu ve çocukların en önemli öğrenme yaşantılarının, başkalarının davranışlarını gözleyerek oluştuğunu savunur. Bandura, bu tür öğrenmeye gözlem yoluyla öğrenme olarak adlandırır. Bu görüşe göre kişilik, başkalarının davranışını taklit ve gözlem yoluyla öğrenilmiş davranışlar örüntüsüdür (Cüceloğlu, 2004, s.426).

Özellik Yaklaşımı

Kişilik araştırmacıları, bireyleri birbirinden ayıran özellikleri tanımlamak için dikkate değer çaba göstermişlerdir. Bireysel farklılık olarak adlandırılan bu durum temel olarak, bireyleri sınırlı sayıda gruplara ayıran tip yaklaşımı ve bireyin kaç temel boyuta sahip olduğunu gösteren, özellik yaklaşımı olarak adlandırılmıştır (Cloninger, 2004, ss.3-4). İnsanların farklı tiplere göre ayırma fikri insanları melankolik, kolerik, flegmatik ve optimist olmak üzere dört guruba ayıran Hipokrat'a dayanmaktadır. Modern dönemde ise bu ayırım ilk defa, Carl Jung (1933) tarafından içedönük ya da dışadönük olarak yapılmıştır. Tip yaklaşımında tipler cinsiyet gibi farklı ve durağan bir kategori olarak görülmüştür. Bunun aksine özellik yaklaşımında ise, özelliğin değişkenlere ya da boyutlara bağlı olarak sürekli değişebileceği kabul edilmiştir (Carver ve Scheier, 2004, s.57). Özellik yaklaşımı, psikolojik testlerin gelişiminde önemli bir yere sahiptir (Gregory, 1996, s.505). Bu bölümde öne çıkan belli başlı özellik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Gordon W. Allport (Özellik Teorisi).-Allport'a göre kişilik, bireyin çevreyle benzersiz uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir organizasyondur (Cloninger,2004, s.195). Allport, kişiliği, uyum sağlamaya yönelik bir çaba ve sürekli değişip gelişen bir yapı olarak görür. Allport'un kişilik görüşü, bireyin eşsizliğine ve davranışları etkileyen, içteki bilişsel ve motivasyonel süreçlere vurgu yapar. Kişilik biyolojik ve çevresel faktörlerin her ikisi tarafından ortaklaşa olarak belirlenir (Ryckman, 2000, ss.275-276).

Freud'un aksine Allport, insanın ben merkezli doğasını değiştirmek için doğuştan gelen pozitif potansiyele sahip olduğunu savunur. Allport'a göre yetişkin güdülerini çocukluk döneminden dört önemli açıdan farklılık gösterir. İçgüdüler yetişkinlik dönemi boyunca çalışır ve birey yeme, içme, uyuma gibi hoş giden dürtü azaltıcı eylemlerle ilgilenir. Fakat bir çok yetişkin güdüsü, biyolojik dürtülerden nispeten bağımsız olup bireyden bireye farklılık göstermektedir ve nispeten uzak olan amaçları gerçekleştirmek için çoğu zaman gerilim düzeyini devam ettirir ya da yükseltir. Yetişkin güdülerinin bireyden bireye önemli ölçüde değişmesinden dolayı, kişiliği birkaç evrensel dürtü açısından açıklamak imkansızdır. Allport bir çok teorisyenin aksine, yetişkin güdülerinin, çocukluk dönemindeki kökenlerinin amaçlarından çoğu zaman bağımsız (fonksiyonel otonomi) olduğunu savunur (Ewen, 2003, ss.261-263).

Güdülerin çoğunun, bilinç dışı olduğunu ifade eden Allport, insan güdülerinin somut yönünü vurgulamayı tercih etmiştir. İnsanın haz elde etmeyi doğrudan amaçlayamayacağını, bunun yerine belli bir kişiyle evlenme, üniversite diploması alma, iyi bir yaşam elde etme gibi somut amaçlara odaklanacağını savunur. Allport, sağlıklı yetişkin güdülerini temelde bilinçli ve somut olarak gördüğü için, kişiliğin önemli yönlerinin doğrudan sorgulanarak saptanabileceğini öne sürmüştür (Ewen, 2003, s.264).

İnsan güdülerinin somutluluğuna olan inancına dayanarak, Allport kişiliği hırslılık, açıklık, çekingenlik, konuşkanlık, baskınlık, uysallık gibi özellikler açısından tanımlamıştır. Allport, çekingen ya da konuşkan bir kişinin her durumda bu şekilde davranacağını kabul etmez. Davranış, kararsız çevre koşulları, diğer insanların baskısı ve iç çatışmalardan dolayı değişken olabilir. Örneğin, çekingenlik özelliği gösteren bir kişi, genellikle bu özelliği ile tutarlı olan yalnız kalmayı tercih etmek, başkalarıyla fazla konuşmama gibi davranışlar gösterir. Fakat yakın arkadaşlarıyla birlikte olduğu uygun bir çevrede daha cana yakın olabilir (Ewen, 2003, ss. 264-265).

Allport'a göre kişiliğin ana birimi özelliklerdir. Bireyin özelliklerinin listelenmesi o bireyin kişiliğinin tanımlanmasını sağlar. Özellikler zamanla ve tecrübeyle değişir. Allport özellikleri, sadece kişiye özgü olan bireysel özellikler ve

herkeste değişen derecelerde bulunan genel özellikler olarak ayırmıştır. Allport bir çok farklı özellik türü tanımlamış ve bu tanımlama kişiliğe farklı açılardan yaklaşan sonraki araştırmacılar için temel oluşturmuştur (Cloninger,2004, ss.198-199).

Raymond B. Cattell (Faktör-Analizi Teorisi).-Cattell'e göre kişilik, bireyin belli bir durumda, ne yapacağına tahmin edilmesini olanaklı kılar. Bu yüzden kişilikle ilgili araştırmaların amacı, farklı kişilerin her türlü sosyal çevre şartlarında nasıl davranacağı hakkında kesin kurallar ortaya koymaktır. Kişilik, bireyin açık gizli tüm davranışlarıyla ilgilenir. Cattell kişiliği, karmaşık ve farklılaşmış özellikler yapısı olarak görür (Hall ve Lindzey, 1970, ss.386-387). Allport gibi Cattell da tüm insanlarda bulunan genel özellikler ve sadece belirli bireylerde bulunan ve başkalarında aynı biçimde bulunmayan benzersiz özellikler olarak ayırma gitmiştir (Mischel, 1999, s.152). Kişiliğin temel bileşenlerinin, çeşitli davranış değişkenleri arasındaki bağların ve bağımlılıkların ölçüldüğü istatistiksel bir yöntem olan, faktör analizi ile tanımlanabileceğini savunmuştur (Ewen, 2003, s.285).

Cattell'e göre özellikler, nispeten süreklilik gösteren ve kişiliğin temel parçalarını oluşturmaya yardım eden genel tepki eğilimlerdir. Cattell, özellikleri, dışa vuruş biçimlerini temel olarak dinamik özellikler, yetenek özellikleri ve huy özellikleri olmak üzere üç gruba ayırmıştır. (Mischel, 1999, s.153). Bunlar, bireyi belli amaçlara yönelik harekete geçiren dinamik özellikler, bireyin bu amaçları gerçekleştirme etkililiği ile ilgili olan yetenek özellikleri ve çabukluk, enerji, duygusal tepki gibi yapısal tepkilerle ilgili huy özellikleridir (Hall ve Lindzey, 1970, s. 388). İnsan davranışı, dinamik özellikler tarafından belirli amaçlara doğru yöneltilerek harekete geçirilir. Bu güdüsel özelliklerden bazıları doğuştan getirilmekte, bazıları da çevreyle kurulan ilişkilerle öğrenilmektedir. Öğrenilmiş dinamik özellikler genel davranış modellerini ve belli eğilimler ve eylemleri içermektedir. Bunlar kişiliğin bir parçası olup etkinliği bireyden bireye değişmektedir (Ewen, 2003, ss.285-286).

Cattell'in kişilik psikolojisine en önemli katkısı, kişiliği sistematik olarak tanımlamasıdır. (Cloninger, 2004, s.226). Cattell'in (1943) 16 PF kişilik envanterini oluştururken, başlıca amacı, normal kişiliğin en temel boyutlarını ve kişiliğin tüm

karakteristik yönlerini kısa sürede ve kapsamlı bir biçimde ölçebilecek bir araç tasarlamak olmuştur (Karsun, Karsun ve O'Dell, 1997, s.25). Gelişimini binlerce yılda gerçekleştiren bir dil, insan özelliklerinin çoğunu tanımlayan kelimelere sahiptir (Carver ve Scheier, 2004, 63). Bu düşünceden hareketle Cattell, başka bir kişiyi tanımlamak için özellikle İngiliz dilindeki sıfatları kullanmanın kullanışlı bir yol olduğunun farkına varmıştır. Allport ve Odbert'in (1936) insan kişiliğini tanımlayacak 18000 sıfatı tarama çalışmaları Cattell'in çalışmalarını kolaylaştırmıştır. Daha sonra Cattell binlerce sıfatı mümkün olduğunca fazla bilgi sağlayacak optimal kategorilere indirgemeyi amaçlamıştır. Kendi yöntemleriyle sıfatları çift yönlü olarak 171 kategoriye indirgemiş ve son olarak faktör analizi yöntemi ile bu sayıyı insan kişiliğini tanımlayacak 12-15 faktöre indirmiştir. Faktörler A'dan O'ya alfabetik sırayla isimlendirilmiş, sonradan 3 faktör çıkarılıp, yerine farklı data kaynaklarıyla elde edilen 4 faktör eklenerek, envanter son halini almıştır (Karsun, Karsun ve O'Dell, 1997, ss.25-27).

TABLO 2

16 PF BİRİNCİL FAKTÖRLER

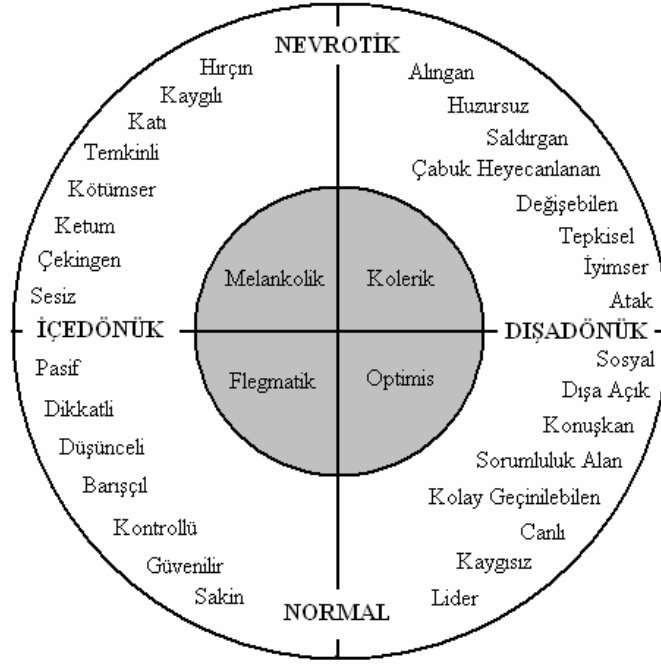
Birincil Faktörler	Düşük Puan Özellikleri	Yüksek Puan Özellikleri
A: Sıcakkanlılık	Çekingen, , Soğuk	Sıcakkanlı, cana yakın, kibar
B: Problem Çözme	Somut	Soyut
C: Strese Tolerans	Tepkisel, kararsız	Duygusal olarak dengeli, olgun
E: Baskınlık	Uyumlu, işbirlikçi	Baskın, iddialı
F: Canlılık	Ciddi, kontrollü	Canlı, hareketli
G: Kurallara Bağlılık	Kuralları sorgulayan	Kurallara bağlı, sorumlu
H: Sosyal Girişkenlik	Çekingen, tehlikeye duyarlı	Girişken, Gözü pek
I: Duyarlılık	Nesnel, Gerçekçi	Duyarlı, estetik
L: İhtiyatlılık	Güvenen, şüphe etmeyen	İhtiyatlı, şüpheli, açığöz
M: Soyuta Odaklılık	Çözüm yönelimli, pratik	Soyut, düşünce yönelimli
N: Ketumluk	Samimi, açık	İhtiyatlı, açığa vurmayan
O: Kendini Sorgulama	Kendinden emin	Kendine güvenmeyen, endişeli
Q1:Değişimlere Açıklık	Geleneksel	Değişime ve deneyime açık
Q2: Kendine Yeterlilik	Grup yönelimli, katılımcı	Kendine güvenen, bireysel
Q3: Mükemmeliyetçilik	Esnek, toleranslı	Mükemmeliyetçi, düzenli
Q4: Gerginlik	Rahat, sakin	Gergin, yüksek enerjili, sabırsız
Global Faktörler	Düşük Puan Özellikleri	Yüksek Puan Özellikleri
EX: Dışadönüklük	İçedönük, çekingen	Dışadönük, katılımcı
AX: Endişe Düzeyi	Düşük endişe, kaygısız	Yüksek endişe, kaygılı
TM: Gerçekçilik	Anlayışlı, açık fikirli	Zorluklarla başedebilen, kararlı
IN: Bağımsızlık	Yardım sever, uyumlu	Bağımsız, ikna edici, inatçı
SC: Oto-Kontrol	Serbest, dürtülere uyan	Kontrollü, dürtülere direnen

Russell and Karol,1994;akt. Watkins ve Campbell, 2000, s.78'den uyarlanmıştır.

Cattell, bir kısmı farklı evlerde bir kısmı da aynı evde yetişen ikiz çocuklar üzerinde yaptığı araştırmasında, temel özellikler üzerinde kalıtsal bir etkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kişiliğin içedönük, düşünceli, cana yakın, şefkatli, şüpheli yönü orta derecede kalıtsal bir etki tarafından belirlenir. Daha düşük bir kalıtsal etki ve daha fazla çevresel etki, aşırıcılık ve tutuculuğa neden olur. Bazı özelliklerin kalıtsal olmasına karşın, çevresel etkenler ve öğrenme de kişilik gelişimini güçlü bir biçimde etkiler (Ewen, 2003, s.294).

Cattell, çocuğun kişiliğinde ebeveynin önemli bir etkiye sahip olduğunu kabul etmiş ve bunu temel özellikler açısından ele almıştır. Sempatiklik, sıcakkanlılık, uysallık özelliklerini babanın neşeli, annenin sakin olduğu ceza yerine nedenin sorgulandığı sıcak bir aile ortamına bağlar. Baskınlık, ailesi otoriter olan ve katı disiplin uygulayan çocuklar arasında daha yaygındır. Diğer temel özelliklerin biçimlenmesi, farklı ebeveyn davranışlarıyla ilgilidir. Cattell kişilik gelişimini etkileyen diğer bir faktör olarak Adler'in doğum sırası görüşünü incelemiştir. En büyük çocuğun daha yüksek benlik gücü, baskınlık, tutuculuk eğiliminde fakat daha düşük öz-duyarlılık eğiliminde olduğunu bulmuştur. Tek çocuğun daha tutucu ve yüksek öz-duyarlılık eğiliminde olduğunu sonucuna ulaşmıştır (Ewen, 2003, s.294).

Hans J. Eysenck (Üç Faktör Teorisi).-Eysenck, psikolojinin, kişilik psikolojisi ve deneysel psikoloji olmak üzere iki genel yönü olmasına karşın, teorisyenlerin ve araştırmacıların bu iki yönden birini ihmal ettiğini ve bu iki yönün birleştirilmesi gerektiğini iddia etmiştir. Bu iki yönün birleştirilmesi için öncelikle kişiliğin ana boyutlarının tanımlanması ve bu boyutları ölçecek araçların tasarlanması ve bunların deneysel ve nicel değerlendirme süreçleriyle ilişkilendirilmesi gerektiğini iddia etmiştir (Ryckman, 2000, s.352). Eysenck, kişiliği bireyin çevreye benzersiz uyumunu sağlayan karakter, huy, zihinsel ve bedensel özelliklerinin daha fazla ya da az dengeli ve sürdürülebilir bir organizasyonu olarak tanımlamıştır (Ryckman, 2000, s.353). Faktör analizini kullanarak, kişiliğin temel unsurlarını saptamaya çalışan Eysenck'in Cattell'den ayrıldığı en önemli nokta, fazlaca özellik yerine kişiliğin özünün üç süper özellikten meydana geldiği görüşüdür. Bunlar içedönüklük-dışadönüklük, nevrotik-normal ve psikoz özellikleridir (Ewen, 2003, s.300).



Şekil 5. İçedönüklük-Dışadönüklük Ve Nevrotik-Normallerin Birbirleri İle Ve Antik Yunan Psikologlarının Tanımladığı Dört Karakterle İlişkisi

Eysenck ve Rachman, 1965;akt. Mischel, 1999, s.154'den uyarlanmıştır.

İçedönüklük ve dışadönüklük özelliği Jung'un görüşleriyle benzer olmakla birlikte, Eysenck bunu çeşitli özellikler açısından tanımlamış, içedönük-dışadönük insanların yaklaşık üçte ikisinin bu özelliklerini doğuştan getirdiğini ileri sürmüştür. Bundan dolayı çalışmalarının çoğunda kişiliğin biyolojik yönü üzerinde durmuştur (Ewen, 2003, s.300). Eysenck'in ikinci yaygın kişilik boyutu, duygusal denge ve nevrotizmdir. Bu boyutun bir ucu hırçın, alıngan, kaygılı olma gibi eğilimler gösteren kişileri, diğer ucu ise dengeli, sakın, kaygısız eğilimler gösteren kişileri karakterize etmektedir (Mischel, 1999, ss.154-155).

“Beş Faktör” Kişilik Teorisi.-Farklı insanların farklı başlangıç noktalarından hareket etmelerine karşın, hangi özelliklerin temel olduğuna dair dikkate değer güçlü bir görüş birliği ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu görüş birliğine göre, kişiliğin temel yapısı beş üst faktörü kapsamaktadır. Bu kavram genel olarak “beş faktör modeli” olarak adlandırılmıştır (Carver ve Scheier, 2004, 66).

Beş faktör kişilik modeli, kişiliğin beş temel boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Faktör analizi çalışmalarında dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık özelliklerinin sürekli olarak çıktığı görülmüş ve bu beş büyük özelliğin, kişiliğin büyük ölçüde tutarlı olan yönünü ifade ettiği ileri sürülmüştür (Ewen, 2003, s.302). Modelin ilk faktörü dışadönüklüktür. Bu faktör genellikle sosyal yönü işaret eder. İkinci faktör olan uyumluluk, genellikle ilişkilerin devam ettirilmesiyle ilişkilendirilir. Üçüncü faktör sorumluluk olup, iradeli olma ya da başarıya ulaşma isteği olarak görülmüştür. Dördüncü faktör olan duygusal denge, kişisel endişe deneyimi olarak görülmüştür. Deneyime açıklık olarak adlandırılan beşinci faktör daha çok yaratıcı düşünceyle ilişkili görülmüştür (Costa and McCaree,1985;akt. Carver ve Scheier, 2004, ss.68-69).

TABLO 3

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

Faktör	Yüksek Puan Tanımlaması	Düşük Puan Tanımlaması
Dışadönüklük (E)	Konuşkan, istekli, atılgan, baskın, sosyal	Sessiz, duygusuz, pasif
Uyumluluk (A)	İyi huylu, yufka yürekli, güven verici	Alıngan, acımasız, şüpheli
Duygusal Denge (N)	Kaygılı, duygusal, savunmasız, endişeli	Sakin, duygusal olmayan, özdenetimli, kendine güvenen
Yeniliğe Açıklık (O)	Yaratıcı, farklılıkları tercih eden, hayal gücü kuvvetli	Yaratıcı olmayan, pratik, rutini tercih eden
Sorumluluk (C)	Bilinçli, çalışkan, hırslı, sorumlu	İhmalkar, tembel, amaçsız, sorumsuz

McCrea, Costa ve Piedmont, 1993; akt. Cloninger, 2004, s.242).

Beş faktör, kişilik modelinde yer alan her boyut birbirine zıt iki kutuptan oluşmuştur. Her boyut ise, bir dizi çoklu alt kategorilerden oluşmuştur. Örneğin, dışadönüklük boyutu, içedönük ve dışadönük olmak üzere iki yöne sahiptir. Ayrıca, dışadönüklük boyutu sessiz-konuşkan, soğuk-cana yakın, utangaç-spontan ve çekingen-atılgan alt boyutlarını kapsamaktadır (Mischel, 1999, ss.159-160).

Çatışma Kişilik İlişkisi

Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun, diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi, hayat görüşü bakımından, diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler, çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde, farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle, kişileri güdülemek için kullanılan özendirme (teşvik) araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Hatta, insanlar, güdülerin tatmin ediliş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır (Eren, 2004, ss.91-92).

Yapılan bir çok araştırmada, kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışları ve performansı etkilediği görülmüştür. Yüksek duygusal denge özelliği gösteren kişiler, stresli ortamlarda diğerlerinden daha iyi çalışma eğilimi göstermektedir. Yüksek uyumluluk özelliği gösteren kişiler, müşteri ilişkileri ve çatışma durumlarıyla daha etkili başa çıkabilmektedir (McShane ve Glinow, 2003, s.86).

Bireyin çatışma durumu ile karşılaştığı zaman, sürekli kullanma eğiliminde olduğu davranışları, onun anlaşmazlıkları ya da çatışmaları ele alışındaki kendine özgü yönü temsil eder (Blake ve Mouton, 1964; akt. Moberg, s.258). Kişilik nispeten kararlı bir davranış modeli olup, bireyin davranışsal eğilimlerini gösteren tutarlı iç yapısını ifade eder (McShane ve Glinow, 2003, s.84). Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur (Eren, 2004, ss.91-92). İnançlarda, düşüncelerde, fikirlerde ve alışkanlıklardaki farklılıklar nasıl, nerede ve ne zaman davranışsal olarak ifade edildiğine bağlı olarak, çatışmaya neden olabilir ya da olamaz. Ciddi problemler, genellikle çatışmanın kendisinden değil, bireylerin tepki biçimlerinden doğar (Girard ve Koch, 1996, s.2). Bireylerin genel tepki eğilimleri nispeten, süreklilik gösterir ve kişiliğin temel parçalarını oluşturur (Ryckman, 2000, s.308). Buradan hareketle, çatışma durumunda bireyin kişiliğinin oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

BÖLÜM IV

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma yönetimi ve kişilik özellikleri konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara özet olarak yer verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yurt içinde yapılan araştırmalar kapsamında Yükseköğretim Yayın ve Dokümantasyon Merkezi kayıtları incelenmiştir. İnceleme sonunda çatışma yönetimi ve kişilik konularında bir birinden bağımsız çalışmalar yapılmış olmasına karşın çatışma yönetimi stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte çatışma yönetimi ve kişilik konusunda yapılan ve konuyla ilgisi olduğu düşünülen araştırmaların bazıları aşağıda verilmiştir.

Aydın tarafından 1979 yılında “Örgütlerde Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Yolları” konusunda bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri Milli Eğitim Bakanlığı’nda görev yapan Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Daire Başkan Yardımcısı, Şube Müdürü Ve Şube Müdür Yardımcısından oluşan toplam 372 kişilik bir gruba anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin, yönetimde gösterdikleri çabanın karşılığını alma, parasal doyum, sosyal saygınlık kazanma, özgürce karar verme, yeteneklerini kullanma, tanınma ve yükselme, yapılan işten doyum elde etme, çalışmaların ilgililerce takdir edilmesi ve yetkilerini kullanabilme konularında, makamlarını tatmin etme derecesine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzey arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiler tarafından verilen emirlerin, bir biriyle her zaman tutarlı olmadıklarını ve bu durumda yöneticiler için sorun yaratarak, kararsızlıklara neden olduğu görülmüştür. Ayrıca görevlerin tamamının açık ve kesin olarak belirlenmediğine dair bulgulara ulaşılmıştır. Bulgulardan hareketle emirler arasındaki tutarsızlık, görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemesi Milli Eğitim Bakanlığı’nda görülen, başlıca çatışma nedenleri olduğu görülmüştür (Aydın, 2000, ss.328-343).

Gümüşeli (1994) tarafından yapılan bir araştırmada, İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetim biçimleri incelenmiştir. Araştırmaya İzmir ili sınırları içindeki 107 orta öğretim kurumunda görev yapan 87 okul müdürü ve 249 öğretmen olmak üzere toplam 336 kişi örneklem olarak alınmiştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçıma ve hükmetme stillerinin izlediği görülmüştür. Ayrıca demografik değişkenlerden okul türü, çevresi, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi ve okuldaki kıdemi ile çatışma yönetimi stilleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı görülmüş, buna karşın okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı ile tümleştirme stilinin tercihinde, olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Karip (2000) tarafından okullarda çatışma yönetimine ilişkin yapılan bir araştırmada, okullarda yaşanan çatışmaların nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin bilgiler sağlamak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, yönetici yetiştirme programına katılan 249 yönetici adayı oluşturmuştur. Araştırma sonunda okul müdürlerinin daha çok veli ve öğretmenlerle çatışma yaşadığı, müdür yardımcılarının ise, en çok müdürlerle çatışma yaşadığı, öğretmenlerin ise en çok müdürlerle çatışma yaşadığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların yaşadığı önemli çatışmaların konularının ilk üç sırasını görev dağılımı, parasal konular ve sınıf içi öğretim etkinliklerinin oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Deneklerin çatışma yönetimi stillerinden en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu sırasıyla uzlaşma, uyma, kaçıma stillerinin izlediği görülmüş, en az kullanılan stilin ise hükmetme olduğu ortaya çıkmıştır.

Kültür (2006) tarafından yapılan bir araştırmada ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Verilerin toplanmasında, 16 PF Kişilik Envanteri ile çoklu faktör-liderlik envanteri MLQ kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Ankara ili, merkez ilçeleri olan Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, olmak üzere toplam 8 merkez ilçe oluşturmuş, uygulama sürecinde Altındağ 'da 14, Mamak 'ta 18 ve Sincan'da 6 okula olmak üzere toplam 38 okula ulaşılmıştır. Uygulamalar

sonucunda 318 öğretmen anketi ve 32 yönetici anketi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinde (A+)”Sosyal, sıcak, uyumlu”, (G+) “Kararlı, sorumlu, olgun”, (H+)Maceracı, dışadönük, gözü pek”, (I+)”Hassas, hayalci, yardım alan”, (N+)”Uyanık, hesaplı, içgörülü”, (Q1+)”Değişikliğe açık, radikal”, (Q3+)”İleriye gören, kontrollü” tipindeki kişilik özellikleri ağırlıklı olarak görülmüştür. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile eğitim durumu mesleki kıdemi ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul Yöneticilerinin kişilik özellikleri ile “Etkileşimci Liderlik” stili ve alt boyutu olan “Laissez-Faire” liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu kapsamda yurt dışında yapılan çatışma yönetimi stili tercihleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara yer verilmiştir.

Woosley (2001) tarafında yapılan bir araştırmada, MBTI Kişilik Envanteri ile ölçülen kişilik tipleri (dışadönüklük-içedönüklük, duyumsama-içgüdüsellik, düşünme-hissetme, yargılama-algılama) ile Thomas Kilman Çatışma Yönetimi Envanteri ile ölçülen çatışma yönetimi stilleri (yarışma, işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Wisconsin-Stout üniversitesinde okuyan 34 mezun olmuş, 22 öğrenci ve üretim sektöründe çalışan 10 kişi olmak üzere toplam 66 kişiden oluşmuştur. Araştırmada sırasıyla kişilik tiplerinden düşünme ve hissetme ile çatışma yönetimi stillerinden yarışma ve kaçınma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Düşünme tipindeki bireyler hissetme tipine göre, yarışma stilini daha fazla tercih ettiği, hissetme tipindeki bireyler ise, kaçınma stilini düşünme tipine göre daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca içedönük olan bireyler, kaçınma stilini daha fazla kullanmakta, yargılama tipindeki bireyler ise yarışma stilini daha fazla kullanmakta olduğu görülmüştür.

1994 yılında Earnest ve McCaslin tarafından yapılan bir araştırmada MBTI kişilik envanterindeki dışadönüklük-içedönüklük, duyumsama-içgüdüsellik, düşünme-hissetme, yargılama-algılama boyutlarının birleşiminden oluşan 16 kişilik özelliği ile ROCI II envanterindeki tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma, hükmetme stilleri

arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmaya 68 eğitim bölgesi yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda içedönük, sezgisel ve algısal kişilik tipinde olanların tümleştirme stilini kullanmaya dışadönük, duyumsama ve yargılama kişilik tipinde olanlara göre daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür. Düşünme/Hissetme kişilik tipinin çatışma yönetimi stili tercihini etkilemediği görülmüştür.

Çatışma yönetimi stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik, bir başka araştırmada Moberg (1998) tarafından yapılmıştır. Araştırmada beş faktör kişilik özellikleri (NEO-PI-R) dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, yeniliğe açıklık, sorumluluk ile beş çatışma yönetimi stili (OCCI) yüzleşme, uzlaşma, kaçınma ve kontrol arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır. Araştırmada örneklem olarak üniversitede, belediye yönetiminde ve özel sektör kuruluşlarında yönetici ve amir konumunda olan 123 erkek, 126 kadın olmak üzere toplam 249 kişi yer almıştır. Araştırma sonucunda, özellikle kaçınma stratejisi ile utangaçlık ve uysallık arasında olumlu bir ilişki, fikirlere açıklık, açık sözlülük ve yeterlik arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmüştür. NEO-PI-R alt alan sonuçlarından fikirlere açıklık, değerlere açıklık, yeterlik alt ölçekleri yüzleşmeyle pozitif, yatkınlıkla negatif bir biçimde ilişkili bulunmuştur. Uzlaşma stratejisi tercihi, duygulara açıklık, uysallık ve duyarlılık ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Son olarak, kontrol stratejisi tercihi dışadönüklük alt alanı olan direnmeçilik ile pozitif olarak ilişkili olduğu, uzlaşabilirlik alt alanı olan uysallık ile negatif olarak ilişkili olduğu görülmüştür.

Moberg (2001) tarafından yapılan bir başka araştırmada, örgütsel ortamda kişilik farklılıkları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, 249 kamu, özel ve yerel sektör yöneticisinden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak, NEO-PI-R Kişilik Envanteri ile OCCI Çatışma Yönetimi Envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, kendisini daha az dışadönük, daha az sorumlu ve daha fazla nevrotik olarak tanımlayan bireylerin, kaçınma stilini tercih ettikleri görülmüş, buna karşılık kendisini daha dışadönük daha sorumlu, ve daha nevrotik ve değişime daha fazla açık olarak gören yöneticilerin çatışma çözümünde, yüzleşme stilini tercih ettikleri görülmüştür. Kendisini daha uyumlu, değişime daha açık ve daha nevrotik olarak gören bireylerin işbirliğini, daha çok kabul ettiği ve uzlaşma stilini daha

fazla tercih ettiği görülmüş, buna karşın kendisini daha az uyumlu olarak tanımlayan yöneticilerin yarışmacı bir yaklaşımı benimsediği ve kontrol stilini daha fazla tercih ettiği görülmüştür.

Marion (1995) tarafından yapılan bir araştırmada, üniversite yöneticilerinin çatışma yönetimi ve kişilik tipleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın verileri 106 üniversite yöneticisine MBTI Kişilik Envanteri ve Thomas Kilman Çatışma Yönetimi Envanteri uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonunda özellikle düşünme/hissetme kişilik tipi boyutları ile çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hissetme kişilik tipinde olan bireylerin, düşünme kişilik tipinde olanlara göre kendine daha az güvenen ve daha işbirlikçi olma eğiliminde oldukları görülmüştür. Güçlü duyumsama algısı olan bireylerin, daha yüksek kaçınma eğilimi gösterirken, içgüdüsel algısı yüksek olan bireylerin daha az kaçınma eğiliminde oldukları dolayısıyla çatışmayı yönetirken, daha fazla özgüven gerektiren stillere yöneldikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Sorenson, Hawkins ve Sorenson (1995) tarafından yapılan bir araştırmada cinsiyet, kişilik tipi ve çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verileri güneybatı iş örgütünden üst ve orta kademedeki 135 yöneticiye MBTI Kişilik Envanteri ile ROCI II Çatışma Yönetimi Envanteri uygulanarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda, bayan yöneticilerin erkeklere göre daha yüksek hissetme kişilik tipi puanı aldığı, erkek yöneticilerin ise bayarlardan daha yüksek düşünme kişilik tipi puanı aldığı görülmüştür. Kişilik tipinin beş çatışma yönetimi stilinden, sadece biri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Hissetme, kişilik tipinde olan bireylerin düşünme kişilik tipinden olanlara göre, ödün verme stilini daha fazla kullandığı görülmüştür.

Antonioni (1998) tarafından yapılan bir araştırmada çatışma yönetimi stilleri ile beş büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Midwest üniversitesinde mezuniyet aşamasındaki 351 öğrenci ve 130 orta kademe yöneticisinden oluşmuştur. Araştırma verilerine deneklere ROCI II Örgütsel Çatışma Envanteri ile NEO-FFI Kişilik Envanteri uygulanarak toplanmıştır. Araştırma

sonucunda, öğrencilerin oluşturduğu örnekleme dışadönüklük, sorumluluk ve değişime açıklık kişilik boyutları ile tümleştirme stili arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülürken, yöneticilerin oluşturduğu örnekleme kişilik özelliklerinden değişime açıklık ile tümleştirme arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Ayrıca öğrencilerin uyumluluk ve nevrozizm kişilik boyutları ile kaçınma stili arasında negatif bir ilişkinin olduğu gözlenmiş, yöneticilerde ise kaçınma stili ile uyumluluk özelliği arasında negatif, sorumluluk özelliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Hem öğrenci hem de yöneticilerin uyumluluk ve nevrozizm özellikleri ile hükmetme stili arasında, negatif bir ilişki gözlenirken öğrencilerin dışadönüklük özelliği ile hükmetme stili arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümünde araştırmaya katılan okul müdürlerinden anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Bu başlık altında araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okul büyüklüklerine ve kişisel özelliklerine göre dağılımları ve bunlara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, demografik dağılımlarını gösteren bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

TABLO 4

ANKET UYGULANAN OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DAĞILIMI

KİŞİSEL DEĞİŞKENLER	DEĞİŞKEN DÜZEYİ	f	%
ÖĞRENCİ SAYISI	1 - 1400	34	77,3
	1401 ve Daha Fazla	10	22,7
MEZUNİYET DURUMU	2 Yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	14	31,8
	4 Yıllık Fakülte ve Üstü	30	68,2
YAŞ	36-45 Yıl	14	31,8
	46 Yıl ve Daha Fazla	30	68,2
CİNSİYET	Erkek	38	86,4
	Kadın	6	13,6
MESLEKİ KIDEM	1 - 20 Yıl	11	25,0
	21 Yıl ve Daha Fazla	33	75,0
YÖNETİCİLİK KIDEMİ	1 - 5 Yıl	24	54,5
	6 Yıl ve Daha Fazla	20	45,5

Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere değerlendirmeye alınan 44 ilköğretim okulu müdürünün demografik özelliklere göre dağılımı şu şekilde olmuştur:

Okul müdürlerinin görev yaptığı okul büyüklüğü bakımından % 77,3'ü (34 kişi) 1 – 1400 arası öğrenci sayısına sahip, %22,7'si (10 kişi) 1400 ve daha fazla öğrenci sayısına sahip okullarda görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin mezuniyet durumları gözönüne alındığında %31,8'i (14 kişi) 2 yıllık yüksek okul ya da eğitim enstitüsü, % 77,3'ü (30 kişi) 4 yıllık bir fakülte ya da daha üstü bir mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni bakımından okul müdürlerinin % 31,8'i (14 kişi) 36 – 45 yaş grubunda, % 30'unun (46 yaş ve daha üstü yaş grubunda) yer almaktadır. Okul müdürlerinin cinsiyet değişkeni bakımından %86,4'ü (38 kişi) erkek, % 13,6'sı (6 kişi) kadındır. Mesleki kıdem bakımından okul müdürlerinin %25'i (11 kişi) 1 – 20 yıl arası, %75'i (33 kişi) 21 yıl ve daha üstü bir mesleki kıdeme sahiptir. Yöneticilik kıdemi bakımından okul müdürlerinin %54,5'i (24 kişi) 1- 5 yıl arası, %45,5'i (20 kişi) 6 yıl ve daha fazla yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme stillerini kullanma derecelerine ilişkin bulgular Tablo 5'de verilmiştir.

TABLO 5

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Çatışma Yönetimi Stilleri	N	\bar{X}	S
Tümleştirme	44	4,496	0,450
Ödün Verme	44	3,122	1,262
Kaçınma	44	2,742	1,390
Uzlaşma	44	3,844	1,138
Hükmetme	44	2,622	1,321

Tablo 5'den de anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini ($\bar{X}=4,496$) “her zaman”, ödün verme stilini ($\bar{X}=3,122$) “ara sıra”, kaçınma stilini ($\bar{X}=2,742$) “ara sıra” uzlaşma stilini ($\bar{X}=3,844$) “çoğunlukla” hükmetme stilini ise ($\bar{X}=2,622$) “ara sıra” kullandıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan stillerin kullanılma sıklığına bakıldığında en sık kullanılan stilin tümleştirme olduğu, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme kaçınma ve hükmetme stillerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tümleştirme stili iki tarafın da ilgilerini en üst düzeyde doyumayı amaçlayan bir yaklaşım olmasından dolayı çatışmalara kalıcı ve demokratik bir çözüm bulunmasında son derece yararlı bir stildir. Müdürlerin çatışmaları yönetmede “her zaman” ve en fazla kullandıkları stil olarak tümleştirme stilini belirtmiş olmaları olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

Okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme stilinden sonra uzlaşma stilini “çoğunlukla” kullandıkları ikinci stil olarak belirtmeleri tutarlılık açısından olumlu olarak görülebilir. Çünkü uzlaşma stili çatışma sonuçlarının tümleştirme için harcanacak zaman ve enerjiden daha önemsiz olduğu durumlarda ya da tümleştirme ile karşılıklı kazancın mümkün olmadığı durumlarda tercih edilebilen ve taraflardan her ikisi için orta düzeyde bir doyum sağlayan bir stildir. Elde edilen bulgular incelendiğinde müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma sırasının Karip (2000) ve Gümüşeli (1994) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile tutarlı olduğu görülmektedir. Her iki araştırmada da elde edilen bulgulara göre müdürlerin en çok kullandığı çatışma yönetimi stili tümleştirme olduğu görülmüş bunu sırasıyla uzlaşma, uyma (ödün verme), kaçınma stillerinin izlediği görülmüş, en az kullanılan stilin ise hükmetme olduğu ortaya çıkmıştır.

Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında okul büyüklüğü, okul müdürünün mezun olduğu okul türü, yaşı, cinsiyeti, mesleki kıdemi ve yöneticilik kıdemi gibi demografik değişkenlerle okul

müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden her birini kullanma dereceleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar verilmiştir.

Okul Büyüklüğü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul büyüklüğü (okulun öğrenci sayısı) değişkenine göre okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini ne derece de kullandığını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile t-testi sonuçları Tablo 6’te verilmiştir.

TABLO 6

OKUL BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	ÖĞRENCİ SAYISI	N	\bar{X}	S	SD	t	p
TÜMLEŞTİRME	1 - 1400	34	4,676	0,535	43	0,400	0,691
	1401 ve Daha Fazla	10	4,600	0,516			
ÖDÜN VERME	1 - 1400	34	3,324	0,684	43	1,069	0,309
	1401 ve Daha Fazla	10	2,900	1,197			
KAÇINMA	1 - 1400	34	2,853	0,821	43	1,870	0,068
	1401 ve Daha Fazla	10	2,300	0,823			
UZLAŞMA	1 - 1400	34	4,029	0,717	43	0,122	0,904
	1401 ve Daha Fazla	10	4,000	0,471			
HÜKMETME	1 - 1400	34	2,706	0,760	43	1,630	0,130
	1401 ve Daha Fazla	10	2,100	1,101			

p<0.05

Tablo 6’daki bulgular, okul büyüklüğü değişkenine göre her bir stilin kullanım derecesi açısından ele alındığında, yine ilk sırada yer alan tümleştirme stilinin ($\bar{X}=4,676-4,600$) “her zaman”; ikinci sıradaki uzlaşma stilinin ise ($\bar{X}=4,029-4,000$) “çoğunlukla” kullanıldığı görülmektedir. Diğer yandan kaçınma ve hükmetme stilleri 1-1400 öğrenciye sahip okullardaki okul müdürleri tarafından “ara sıra” kullanılırken

öğrenci sayısı 1401 ve daha fazla olan okullardaki müdürler tarafından kullanılma sıklığının “az” a düştüğü görülmektedir. Ödün verme stilinin ise her iki büyüklükteki okul müdürleri tarafından ($\bar{X}=3,324-2,900$) “ara sıra” kullanıldığı gözlenmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir çatışma yönetimi stilinin okul büyüklüğüne göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; tümleştirme stilinin 1-1400 arası öğrenciye sahip okullarda ($\bar{X}=4,676$), 1401 ve daha fazla öğrenciye sahip okullara ($\bar{X}=4,600$) göre daha fazla kullanıldığı, ödün verme stilinin 1-1400 arası öğrenci sayısı olan okullardaki müdürler tarafından ($\bar{X}=3,324$) 1401 ve daha fazla öğrenci sayısına sahip okul müdürlerine ($\bar{X}=2,900$) göre daha fazla kullanıldığı, kaçınma stilinin 1-1400 arası öğrenci sayısına sahip okul müdürlerinin ($\bar{X}=2,853$) 1401 ve daha fazla öğrenci sayısına sahip okul müdürlerine ($\bar{X}=2,300$) göre daha fazla kullanıldığı, uzlaşma stilinin öğrenci sayısına bağımlı olmaksızın, her iki okul türünde de aynı sıklıkta kullanıldığı bununla beraber hükmetme stilinin 1-1400 arası öğrenci sayısına sahip okul müdürleri tarafından “ara sıra” kullanılmasına rağmen, öğrenci sayısının 1401 ve daha fazla olduğu okullarda “az” sıklıkla uygulandığı görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulara ek olarak, bu alt problem kapsamında okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıklığı bakımından, okul büyüklüğüne göre, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular yine tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6’da görüleceği gibi çatışma yönetimi stillerinin (tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme) kullanımı ile okul büyüklüğü arasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmakta yani okul büyüklüğü değişkenine göre çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasındaki farkın istatistiksel bakımdan $p<.05$ düzeyinde anlamsız olduğu görülmüştür.

Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Mezun olunan okul türü değişkenine göre, müdürlerin her bir çatışma yönetimi stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar ile t-testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7’deki bulgulardan, mezun olunan okul türü değişkenine göre, yine her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıralamasında bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, mezun oldukları okulun türü ne olursa olsun, tüm okul müdürlerinin okullarda yaşadıkları çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bu stilden sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

TABLO 7

MEZUN OLUNAN OKUL TÜRÜNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	MEZUN OLUNAN OKUL TÜRÜ	N	\bar{X}	S	SD	t	p
TÜMLEŞTİRME	2 Yıllık	14	4,929	0,267	43	3,126	0,003*
	4 Yıllık ve Üstü	30	4,533	0,571			
ÖDÜN VERME	2 Yıllık	14	3,214	0,975	43	-0,070	0,945
	4 Yıllık ve Üstü	30	3,233	0,774			
KAÇINMA	2 Yıllık	14	3,000	0,679	43	1,638	0,111
	4 Yıllık ve Üstü	30	2,600	0,894			
UZLAŞMA	2 Yıllık	14	4,071	0,475	43	0,329	0,744
	4 Yıllık ve Üstü	30	4,000	0,743			
HÜKMETME	2 Yıllık	14	2,429	0,756	43	-0,720	0,475
	4 Yıllık ve Üstü	30	2,633	0,928			

* p<0.05

Tablodaki bulgular, mezun olunan okul değişkenine göre okul müdürlerinin her bir stili hangi sıklık derecesinde kullandıklarını belirlemek bakımından ele alındığında hükmetme stili hariç her iki grupta yer alan okul müdürlerinin de tümleştirme stilini ($\bar{X}=4,929-4,533$) “her zaman” ödün verme stilini ($\bar{X}=3,214-3,233$) “ara sıra”, uzlaşma stilini ($\bar{X}=4,071-4,000$) “çoğunlukla”, kaçınma stilini ($\bar{X}=3,000-2,600$) “ara sıra” kullandıkları görülmektedir. Hükmetme stilini ise 2 yıllık üniversite (Eğitim Enstitüsü, Yüksek Okul) mezunları ($\bar{X}=2,429$) “az” kullanırken 4 yıllık ve daha üstü üniversite mezunları ($\bar{X}=2,633$) “ara sıra” kullandıklarını beyan etmişlerdir.

Ayrıca tablodaki bulgular, her bir çatışma yönetimi stilinin okul müdürünün mezun olduğu okul türüne göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde iki yıllık üniversite (Eğitim Enstitüsü, Yüksek Okul) mezunlarının en fazla kullandıkları stilin tümleştirme ($\bar{X}=4,929$), en az kullandıkları stilin hükmetme ($\bar{X}=2,429$) olduğu buna karşılık 4 yıllık üniversite mezunlarının en fazla kullandıkları stilin tümleştirme ($\bar{X}=4,533$), en az kullandıkları stilin ise kaçınma ($\bar{X}=2,600$) olduğu gözlenmektedir.

Tablodaki sonuçların okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin, önceki bulgularla uyumlu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hükmetme stilini, 2 yıllık üniversite (Eğitim Enstitüsü, Yüksek Okul) mezunlarının 4 yıllık ve daha üstü üniversite mezunlarından daha az kullanmaları dikkati çekmektedir.

Yine bu alt problem kapsamında, okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıklığı bakımından, mezun olunan okul türüne göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tabloya göre tümleştirme stilinin kullanılmasında mezun olunan okul türleri açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna karşın, diğer stillerin kullanılmasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmakta yani mezun olunan okul türü değişkenine göre bu stillerin kullanılmasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamsız olduğu görülmüştür.

Tümleştirme stilinin kullanımındaki bu farkın, 2 yıllık üniversite mezunlarının lehine olacak şekilde anlamlı olmasının nedenini, 2 yıllık enstitü veya yüksek okul mezunlarının mesleki kıdem ortalamalarının daha yüksek (%92,88) olmasından dolayı daha tecrübeli olmalarına bunun sonucunda da kendilerine daha fazla güven duymalarına bağlanabilir. Aynı şekilde 2 yıllık üniversite mezunlarıyla 4 yıllık ve daha üstü üniversite mezunlarının hükmetme stilini kullanma derecelerinde aritmetik ortalamalar arasındaki fark yine aynı nedene bağlanabilir.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş değişkenine göre, müdürlerin her bir çatışma yönetimi, stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalamalar ile t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8'deki aritmetik ortalamalara bakıldığında, bundan önceki diğer değişkenlerde olduğu gibi genel olarak, tüm okul müdürlerinin okulda yaşadıkları çatışmalarda, en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu ikinci sırada uzlaşma stili, üçüncü sırada ödün verme stili, dördüncü sırada kaçınma stili ve en son sırada da hükmetme stilinin izlediği görülmektedir.

TABLO 8

YAŞA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	YAŞ	N	\bar{X}	S	SD	t	p
TÜMLEŞTİRME	36-45 Yıl	14	4,643	0,497	43	-0,138	0,891
	46 Yıl ve Daha Fazla	30	4,667	0,547			
ÖDÜN VERME	36-45 Yıl	14	3,000	1,038	43	-1,247	0,219
	46 Yıl ve Daha Fazla	30	3,333	0,711			
KAÇINMA	36-45 Yıl	14	2,071	0,616	43	-4,116	0,000*
	46 Yıl ve Daha Fazla	30	3,033	0,765			
UZLAŞMA	36-45 Yıl	14	4,071	0,616	43	0,329	0,744
	46 Yıl ve Daha Fazla	30	4,000	0,695			
HÜKMETME	36-45 Yıl	14	2,214	0,893	43	-1,890	0,066
	46 Yıl ve Daha Fazla	30	2,733	0,828			

* p<0.05

Tablodaki bulgular, her bir stilin kullanım derecesi itibariyle ele alındığında, genel sıralama bakımından ilk sırada yer alan tümleştirme stilinin tüm yaş gruplarında ($\bar{X}=4,643-4,667$) “her zaman”, ikinci sıradaki uzlaşma stilinin ($\bar{X}=4,071-4,000$) “çoğunlukla”, üçüncü sıradaki ödün verme stilinin ($\bar{X}=3,000-3,333$) “çoğunlukla” kullanıldığı görülürken dördüncü sıradaki kaçınma stilinin 36-45 yaş grubundaki müdürler tarafından ($\bar{X}=2,071$) “az” kullanılırken, 46 ve üstü yaş grubundaki müdürler tarafından ($\bar{X}=3,033$) “ara sıra” kullanıldığı, beşinci sıradaki hükmetme stilinin 36-45

yaş grubundaki müdürler tarafından ($\bar{X}=2,214$) “az” kullanılırken 46 yaş ve üzerindeki müdürler tarafından ($\bar{X}=2,733$) “ara sıra” kullanıldığı görülmektedir.

Yine bu alt problem kapsamında, okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıklığı bakımından yaş grubuna göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre kaçınma stilinde yaş grupları arasındaki fark istatistiksel bakımda .05 düzeyinde anlamlı bulunurken, diğer stilleri kullanma sıklığı bakımından müdür algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 8’deki bulgular yorumlanacak olursa, kaçınma stilini 36-45 yaş grubundaki okul müdürlerinin 46 ve daha yukarı yaş grubundaki okul müdürlerinden daha az kullandıkları görülmektedir. Bu durumda daha küçük yaş grubundaki okul müdürlerinin problemlere daha gerçekçi bir biçimde yaklaştıkları ve kalıcı bir çözüm bulmaya eğilimli oldukları, yaşça büyük okul müdürlerinin ise problemlerle yüzleşmekten uzak durmayı ve sorunu görmezlikten gelmeyi tercih ettikleri sonucuna varılabilir. Ayrıca yaş ilerledikçe, problemlere ve çatışmalara karşı daha az tahammül gösterme eğiliminin artmasına bağlı olarak, kaçınma stilinin kullanılma sıklığının arttığı da söylenebilir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre, okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalamalar ile t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin her birini hangi sırada kullandıklarına ilişkin aritmetik ortalamalardan gerek kadın ve gerekse, erkek okul müdürlerinin okulda çıkan çatışmaları yönetmede ilk olarak tümleştirme stilini devreye soktuklarını, bu stilden sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu daha önce analiz edilen okul büyüklüğü değişkenine benzer biçimde cinsiyet değişkeninde de genel olarak stil kullanımındaki sıralamanın değişmediğini göstermektedir.

Tablo 9’da yer alan bulgular kadın ve erkek okul müdürlerinin her bir stili hangi sıklık derecesinde kullandıklarını sorgulama bakımından ele alındığında hükmetme ve kaçınma stilleri hariç her iki grupta yer alan okul müdürlerinin tümleştirme stilini ($\bar{X}=4,658-4,667$) “her zaman”, ödün verme ($\bar{X}=3,211-3,333$) ve uzlaşma stillerini ($\bar{X}=4,053-3,833$) “çoğunlukla” kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Kaçınma stilinde, erkeklerin bu stili ($\bar{X}=2,763$) “ara sıra” kullanmalarına karşın kadın meslektaşlarının ($\bar{X}=2,500$) “az” kaçınma yoluna gittikleri görülmektedir. Benzer şekilde hükmetme stilini erkekler ($\bar{X}=2,632$) “ara sıra” kullanırken kadınlar ($\bar{X}=2,167$) “az” kullandıklarını belirtmektedirler.

TABLO 9

CİNSİYETE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	CİNSİYET	N	\bar{X}	S	SD	t	p
TÜMLEŞTİRME	Erkek	38	4,658	0,534	43	-0,038	0,970
	Kadın	6	4,667	0,516			
ÖDÜN VERME	Erkek	38	3,211	0,875	43	-0,333	0,741
	Kadın	6	3,333	0,516			
KAÇINMA	Erkek	38	2,763	0,883	43	0,704	0,485
	Kadın	6	2,500	0,548			
UZLAŞMA	Erkek	38	4,053	0,695	43	0,748	0,459
	Kadın	6	3,833	0,408			
HÜKMETME	Erkek	38	2,632	0,913	43	2,085	0,055
	Kadın	6	2,167	0,408			

p<0.05

Üçüncü alt problem kapsamında, okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıklığı bakımından cinsiyete göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9’da görüleceği gibi çatışma yönetimi stillerinin (tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme) kullanımı ile cinsiyet arasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmaktadır. Bir başka ifadeyle cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasındaki farkın istatistiksel bakımdan $p < .05$ düzeyinde anlamsız olduğu görülmüştür.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini, ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar ile meslek kıdemi değişkeninin çatışma yönetimi stillerini kullanma bakımından bir fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin t-testi sonuçları, Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10’daki bulgulardan mesleki kıdem değişkenine göre, yine her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıralamasında bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle mesleki kıdem ne olursa olsun tüm okul müdürlerinin okullarda yaşadıkları çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini kullandıkları bu stilden sonra, sırasıyla uzlaşma, ödün verme kaçınma ve hükmetme stillerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablodaki bulgular, mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin her bir stili hangi sıklık derecesinde kullandıklarını belirlemek bakımından ele alındığında hükmetme ve kaçınma stilleri hariç diğer gruplarda yer alan okul müdürlerinin tümleştirme stilini ($\bar{X}=4,545-4,697$) “her zaman” ödün verme stilini ($\bar{X}=2,909-3,333$) “ara sıra”, uzlaşma stilini ($\bar{X}=4,000-4,030$) “çoğunlukla”, kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık kaçınma stilini 1-20 yıl meslek kıdemine sahip müdürlerin ($\bar{X}=2,000$) “az” 21 yıl ve daha fazla meslek kıdemine sahip müdürlerin ($\bar{X}=2,970$) “ara sıra” kullandıklarını, hükmetme stilini ise 1-20 yıl meslek kıdemine sahip müdürler ($\bar{X}=2,000$) “az” kullanırken 21 yıl ve daha fazla meslek kıdemine sahip müdürler ($\bar{X}=2,758$) “ara sıra” kullandıklarını beyan etmişlerdir.

Ayrıca tablodaki bulgular, her bir çatışma yönetimi stiline okul müdürünün mesleki kıdeme göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde, mesleki kıdem ne olursa olsun, en fazla kullanılan stilin tümleştirme ($\bar{X}=4,545-4,697$), en az kullanılan

stilin ise hükmetme ($\bar{X}=2,000-2,758$) olduğu gözlenmektedir. Ortaya çıkan bu durumun daha önceki bulgularla uyumlu olup mesleki kıdem değişkenine bağlı olmaksızın, tüm okul müdürlerinin çatışmalara demokratik ve kalıcı çözüm bulma eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 10

MESLEKİ KIDEMİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	MESLEKİ KIDEM	N	\bar{X}	S	SD	t	P
TÜMLEŞTİRME	1 - 20 Yıl	11	4,545	0,522	43	-0,825	0,414
	21 Yıl ve Daha Fazla	33	4,697	0,529			
ÖDÜN VERME	1 - 20 Yıl	11	2,909	1,044	43	-1,486	0,145
	21 Yıl ve Daha Fazla	33	3,333	0,736			
KAÇINMA	1 - 20 Yıl	11	2,000	0,632	43	-3,766	0,001*
	21 Yıl ve Daha Fazla	33	2,970	0,770			
UZLAŞMA	1 - 20 Yıl	11	4,000	0,447	43	-0,130	0,898
	21 Yıl ve Daha Fazla	33	4,030	0,728			
HÜKMETME	1 - 20 Yıl	11	2,000	0,775	43	-2,662	0,011*
	21 Yıl ve Daha Fazla	33	2,758	0,830			

* p<0.05

Yine bu alt problem kapsamında, okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıklığı bakımından, mesleki kıdeme göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 10'da verilmiştir. Tabloya göre hükmetme ve kaçınma stillerinin kullanılmasında mesleki kıdem açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna karşın, diğer stillerin kullanılmasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmakta yani mesleki kıdem değişkenine göre bu stillerin kullanılmasındaki farkın anlamsız olduğu görülmektedir.

Kaçınma ve hükmetme stilinin tercihinde mesleki kıdem değişkeninin etkisi yorumlanacak olursa, mesleki kıdemi 21 yıl ve daha fazla olan okul müdürlerinin

kaçınma ve hükmetme stilini mesleki kıdemi 1-20 yıl arasında olan okul müdürlerinden daha fazla kullandıkları bir başka ifadeyle, mesleki kıdemin hükmetme ve kaçınma stillerini tercihte etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedenini mesleki kıdemi fazla olan okul müdürlerinin mesleki kıdemi daha az olan okul müdürlerine göre çatışmalara fonksiyonel olmayan bir bakış içinde olabilecekleri düşüncesine bağlanabilir. Ayrıca tecrübenin olumsuz bir etkisi olarak kendi görüşlerine fazla güvenme ve bunun sonucunda, işbirlikçi bir anlayıştan uzaklaşmada bir başka neden olarak görülebilir.

Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilik kıdemi değişkenine göre müdürlerin her bir çatışma yönetimi stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar ile yöneticilik kıdeminin çatışma yönetimi stillerini kullanma bakımından bir fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin t-testi sonuçları, Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11’deki bulgulardan yöneticilik kıdemi değişkenine göre, yine her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıralamasında bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle yöneticilik kıdemi ne olursa olsun, tüm okul müdürlerinin okullarda yaşadıkları çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini kullandıkları bu stilden sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablodaki bulgular, yöneticilik kıdemi değişkenine göre okul müdürlerinin her bir stili hangi sıklık derecesinde kullandıklarını belirlemek bakımından ele alındığında, hükmetme stili hariç tüm gruplarda yer alan okul müdürlerinin tümleştirme stilini ($\bar{X}=4,625-4,700$) “her zaman” ödün verme stilini ($\bar{X}=3,208-3,250$) “ara sıra”, uzlaşma stilini ($\bar{X}=4,042-4,000$) “çoğunlukla”, kaçınma stilini ($\bar{X}=2,792-2,650$) “ara sıra” kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Hükmetme stilini ise 1-5 yıl arası deneyime sahip müdürler ($\bar{X}=2,875$) “ara sıra” kullanırken 6 yıl ve daha fazla yöneticilik deneyimine sahip müdürler ($\bar{X}=2,200$) “az” kullandıklarını beyan etmişlerdir.

Ayrıca tablodaki bulgular, her bir çatışma yönetimi stiline okul müdürünün yöneticilik kıdemine göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde 1-5 yıl arası

deneyime sahip müdürlerin en fazla kullandıkları stilin tümleştirme ($\bar{X}=4,625$), en az kullandıkları stilin kaçınma ($\bar{X}=2,792$) olduğu buna karşılık daha fazla yöneticilik deneyime sahip müdürlerin en fazla kullandıkları stilin tümleştirme ($\bar{X}=4,700$), en az kullandıkları stilin ise hükmetme ($\bar{X}=2,200$) olduğu gözlenmektedir. Yine bu durumun yukarıda belirtilen diğer değişkenlere ilişkin uyumlu olduğu söylenebilir.

TABLO 11

YÖNETİCİLİK KIDEMİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	YÖNETİCİLİK KIDEMİ	N	\bar{X}	S	SD	t	P
TÜMLEŞTİRME	1-5 Yıl	24	4,625	0,495	43	-0,467	0,643
	6 Yıl ve Daha Fazla	20	4,700	0,571			
ÖDÜN VERME	1-5 Yıl	24	3,208	0,932	43	-0,164	0,871
	6 Yıl ve Daha Fazla	20	3,250	0,716			
KAÇINMA	1-5 Yıl	24	2,792	0,932	43	0,549	0,586
	6 Yıl ve Daha Fazla	20	2,650	0,745			
UZLAŞMA	1-5 Yıl	24	4,042	0,624	43	0,205	0,839
	6 Yıl ve Daha Fazla	20	4,000	0,725			
HÜKMETME	1-5 Yıl	24	2,875	0,900	43	2,739	0,009*
	6 Yıl ve Daha Fazla	20	2,200	0,696			

* p<0.05

Yine alt problem kapsamında okul müdürlerinin her bir çatışma yönetimi stilini kullanma sıklığı bakımından yöneticilik deneyimine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı, t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular, yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablodaki bulgulara göre hükmetme stiline kullanılması yöneticilik deneyimi açısından ortaya çıkan fark istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna karşın diğer stillerin kullanılmasındaki fark tesadüfi olarak açıklanmakta, yani yöneticilik deneyimi değişkenine göre hükmetme stili dışındaki diğer dört stilin kullanılmasındaki farkın anlamsız olduğu görülmüştür.

Tablodaki bulgular yorumlanacak olursa, yöneticilik kıdemine bağlı olmaksızın, tüm okul müdürlerinin çatışmaları beklentiye uygun olarak fonksiyonel bir bakış içinde kalıcı ve demokratik bir yolla her iki tarafın ilgilerini dikkate alacak bir şekilde ele aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, hükmetme stilinin tercihinde daha az deneyime sahip okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla yöneticilik deneyimine sahip okul müdürlerinden daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da yöneticilik tecrübesinin artmasına bağlı olarak okul müdürlerinin kendilerine daha fazla güven duyduğu ve çatışmaları daha demokratik bir yolla çözmeye yöneldikleri şeklinde görmek mümkündür.

Okul Müdürlerinin 16 PF Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürlerinin 16 PF birincil faktör ve global faktör kişilik özelliklerinin yüzdelerle dağılımı, 16 PF birincil faktör ve global faktör kişilik özellikleri ile okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiye dair bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar verilmiştir.

Okul Müdürlerinin 16 PF Birincil Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bir diğer alt amacı, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin kişilik özelliklerine ilişkin birincil faktörlerden (sıcakkanlılık, problem çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişime açıklık, kendine yeterlilik, mükemmeliyetçilik, gerginlik) her birinin hangi ölçüde gözlendiğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik, elde edilen verilerden hesaplanan yüzde değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Kişilik faktörlerine ilişkin puanlar, 10’lu ölçek üzerinden puanlandırılmaktadır. Ortalama puanlar, 4-7 arasında olup herhangi bir yorumlama yapılmamaktadır. Envanterde, sadece düşük ve yüksek puan aralıklarına ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. 16 PF Kişilik Özelliklerinden her bir faktörün düşük puan ve yüksek puan yorumlarına ilişkin ayrıntılı yorumlar ek-1’de verilmiştir.

TABLO 12

**OKUL MÜDÜRLERİNİN BİRİNCİL FAKTÖR PUANLARININ
YÜZDELİK DAĞILIMI**

16 PF Birincil Faktörler	Düşük Puan (1-3 arası) (%)	Ortalama Puan (4-7 arası) (%)	Yüksek Puan (8-10 arası) (%)
Sıcakkanlılık	6,82	81,82	11,36
Problem Çözme	15,91	81,82	2,27
Strese Tolerans	20,45	63,64	15,91
Baskınlık	25,00	63,64	11,36
Canlılık	25,00	72,73	2,27
Kurallara Bağlılık	6,82	86,36	6,82
Sosyal Girişkenlik	34,09	38,64	27,27
Duyarlılık	13,64	61,36	25,00
İhtiyatlılık	6,82	65,91	27,27
Soyuta Odaklılık	11,36	77,27	11,36
Ketumluk	4,55	68,18	27,27
Kendini Sorgulama	2,27	75,00	22,73
Değişime Açıklık	6,82	75,00	18,18
Kendine Yeterlilik	2,27	77,27	20,45
Mükemmeliyetçilik	22,73	59,09	18,18
Gerginlik	6,82	45,45	47,73

Okul müdürlerinin birincil faktör kişilik özelliklerinden aldıkları puanlar yüzdeler olarak gruplandırıldığında özellikle sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, ketumluk, kendini sorgulama, kendine yeterlilik ve özellikle de gerginlik faktörlerinden dikkate değer bir oranda yüksek puan aldıkları görülmektedir. Diğer taraftan düşük puan oranlarına bakılacak olursa okul müdürlerinin strese tolerans, baskınlık, canlılık, sosyal girişkenlik ve mükemmeliyetçilik faktörlerinden dikkate değer bir oranda düşük puan aldıkları görülmektedir. Bununla beraber okul müdürlerinin genel olarak faktör puanlarının ortalama puan aralıklarında oldukları göze çarpmaktadır.

**16 PF Birincil Faktör Kişilik Özellikleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları
Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Değerleri**

Araştırmanın bir başka alt amacı, kişilik özelliklerinden birincil faktörler ile okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amacı, gerçekleştirmek için yapılan analizle ilgili bulgular tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13'teki bulgulardan okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları tümleştirme stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden baskınlık $r = .369$ ve canlılık $r = .334$ arasında orta derecede ve olumlu, ketumluluk $r = -.304$ arasında ise orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır.

Kaçınma stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden duyarlılık $r = .328$ arasında orta derecede ve olumlu, değişime açıklık $r = -.371$ açısından orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Uzlaşma stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden canlılık $r = .311$ arasında orta derecede ve olumlu ve istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Anlamlılık düzeyini .01 olarak ele aldığımızda, kaçınma stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden strese tolerans $r = -.477$ arasında orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırmada, inceleme konusu yapılan hükmetme ve ödün verme stilleri ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 13'teki bulguları çatışma yönetimi stilleri ve bu stillerle ilişkili kişilik özellikleri açısından ayrı ayrı değerlendirmek uygun olacaktır.

Tümleştirme stili, iki tarafın da ilgilerini en üst düzeyde doyurmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Tümleştirme stilinin başarısı çatışmayı doğal bir süreç olarak görmeyi, karşı tarafa dürüst olmayı, her bireyin tutum ve duygularını açıkça ifade etmesini, dolayısıyla tarafların açık ve olumlu bir şekilde bireyler arası ya da gruplar arası güçlü ilişkiler kurmasını gerektirir. Bu açıdan bakılacak olursa, baskınlık (yüksek puan iddialı,

TABLO 13

OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE BİRİNCİL FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON DEĞERLERİ

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	r, P, N DEĞERLERİ	16PF BİRİNCİL FAKTÖRLER																
		SICAKKANLILIK	PROBLEM ÇÖZME	STRESE TOLERANS	BASKINLIK	CANLILIK	KURALLARA BAĞLILIK	SOSYAL GİRİŞKENLİK	DUYARLILIK	İHTİYATLILIK	SOYUT ODAKLILIK	KETUMLUK	KENDİNİ SORGULAMA	DEĞİŞİME AÇIKLIK	KENDİNE YETERLİLİK	MÜKEMMELİYETÇİLİK	GERGİNLİK	SICAKKANLILIK
TÜMLEŞTİRME	r	-0,033	0,103	0,096	,369(*)	,334(*)	-0,17	0,279	-0,236	-0,15	-0,28	-,304(*)	-0,09	0,063	-0,23	0,159	0,08	-0,033
	p	0,833	0,505	0,536	0,014	0,027	0,258	0,067	0,123	0,317	0,071	0,045	0,564	0,683	0,141	0,303	0,6	0,833
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
ÖDÜN VERME	r	-0,03	-0,044	-0,071	-0,124	0,134	0,019	-0,05	0,22	0,2	-0,12	0,039	0,24	-0,178	-0,11	-0,11	0,13	-0,03
	p	0,849	0,779	0,647	0,422	0,387	0,904	0,763	0,151	0,193	0,453	0,802	0,117	0,247	0,461	0,476	0,4	0,849
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
KAÇINMA	r	-0,093	-0,043	-,477(**)	-0,261	0,016	-0,18	-0,24	,328(*)	0,172	0,228	-0,014	-0,03	-,371(*)	0,073	-0,24	0,13	-0,093
	p	0,547	0,782	0,001	0,087	0,919	0,232	0,12	0,03	0,265	0,136	0,926	0,834	0,013	0,638	0,122	0,41	0,547
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
UZLAŞMA	r	0,16	-0,245	-0,112	-0,051	,311(*)	0,105	-0,17	-0,063	0,177	-0,07	0,052	0,212	-0,079	-0,01	-0,05	0,15	0,16
	p	0,301	0,109	0,467	0,743	0,04	0,497	0,258	0,684	0,251	0,64	0,738	0,167	0,61	0,927	0,739	0,35	0,301
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
HÜKMETMEK	r	-0,071	-0,039	-0,213	-0,026	0,262	-0,19	-0,18	0,179	0,235	0,276	-0,086	0,282	-0,045	0,027	-0,28	0,16	-0,071
	p	0,649	0,804	0,165	0,865	0,086	0,216	0,246	0,245	0,124	0,07	0,58	0,064	0,769	0,861	0,062	0,3	0,649
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

* Korelasyon (r) 0.05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

** Korelasyon (r) 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

kendinden emin, ve bağımsız fikirli olma eğilimi), canlılık (yüksek puan neşeli, aktif, konuşkan, açık sözlü, duygularını ifade eden, coşkulu ve kaygısız olma eğilimi) ve ketumluluk (düşük puan alan bireyler duygusal, gösterişsiz, doğal, sıcakkanlı, insanlarla açık ve samimi bir ilişkiye sahip olma eğilimi) özellikleri gösteren okul müdürlerinin tümleştirme stilini tercih etmeleri oldukça manidardır.

Kaçınma stili tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan bir stildir. Ayrıca, Gümüseli (1994)'nin de ifade ettiği gibi okul müdürlerinin herhangi bir çatışma durumundan kaçınmalarının altında, sorunu önemsememe ve zaman içerisinde kendiliğinden çözülebileceğine inanma; sorunu çözümü için kendini yeterli bulmama gibi düşüncelerin yattığı ileri sürülebilir. Bu açıdan bakıldığında, strese tolerans (düşük puan alan kişi tatmin edici olmayan durumlara karşı tahammül gösterme direnci düşük, kararsız ve esnek, zorunlu taleplerden kaçınma, zihinsel olarak yorgun, sinirli, kolayca öfkelenen ve heyecanlı, memnuniyetsiz, nevrotik belirtilere sahip olma eğilimi), duyarlılık (yüksek puan alan kişiler duygusal olarak duyarlı, hayalci, hayalperest olma, ilgi ve yardım talep eden, sabırsız, bağımlı, huysuz, ve çok gerçekçi olmayan, aşırı titizlikten dolayı grup performansını yavaşlatma ve grup moralini bozma eğilimi) ve değişime açıklık (düşük puan alan kişiler başka şeylerin daha iyi olabilme olasılığı bulursa da kendi inanç ve kabullerinin daha güvenilir ve doğru olduğunu düşünen, değişimlere karşı çıkma ve erteleme, geleneğe razı olma, din ve politika alanında daha muhafazakar olma, analitik düşünceyle ilgili olmama eğilimi) özellikleri gösterene okul müdürlerinin kaçınma stilini tercih etmeleri istatistiksel olarak anlamlı olduğu gibi kavramsal olarak da anlamlı olduğunu göstermektedir. Strese tolerans (düşük puan nevrotik belirtiler gösterme eğilimi) ile kaçınma arasında negatif bir ilişkinin oluşu Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırma bulgularından uyumluluk ve nevrotizm kişilik boyutları ile kaçınma stili arasındaki negatif ilişkiyi destekleyen bir sonuç olmuştur. Ayrıca duyarlılık (düşük puan sorumluluk sahibi olma eğilimi) ile kaçınma stili arasındaki negatif ilişkinin oluşu yine Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırma bulgularından kaçınma stili ile sorumluluk özelliği arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir.

Uzlaşma stilinde çatışan tarafların farklılıklarını geri planda tutarak ortak ilgilerini vurgulama vardır. Uzlaşmanın arkasındaki temel düşünce belli sorunlara ilişkin ortak bakış açılarını vurgulayarak, ortak bir amaca yönelmektir. Taraflar, bireyler arası ve gruplar arası ilişkileri mümkün olduğunca koruyarak, kendi ilgilerini daha fazla doyurmaya çalışır. Tümleştirme stiline en yakın stil olup, tümleştirme stilinin kullanılmasının mümkün olmadığı durumlarda alternatifi olarak uzlaşma stili tercih edilir. Kişilik özellikleriyle ilişkisi yönünden bakıldığında yine canlılık (yüksek puan neşeli, aktif, konuşkan, açık sözlü, duygularını ifade eden, coşkulu ve kaygısız olma) özelliği olan okul müdürlerinin uzlaşma stilini tercih etmeleri tümleştirme stili ile ilgili bulguları da destekleyen anlamlı bir sonuçtur.

Okul Müdürlerini 16 PF Global Faktör Kişilik Özellikleri

Araştırmanın bir diğer alt amacı, araştırma kapsamındaki okullarda okul müdürlerinin kişilik özelliklerine ilişkin global faktörlerin (dışadönüklük, endişe düzeyi, gerçekçilik, bağımsızlık, ve oto-kontrol) her birinin hangi ölçüde gözlemlendiğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik, elde edilen verilerden hesaplanan yüzde değerleri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablodaki değerlerden de anlaşıldığı gibi, okul müdürlerinin dışadönüklük özelliği bakımından %25’i düşük puan alıp içedönük, çekingen, kendine yeten, kişiler arası ilişkileri zayıf olma eğilimi göstermekte, %9,09’u yüksek puan alıp dışadönük, sosyal olarak girişken, çekingen olmayan, bireyler arası ilişkiler kurma ve sürdürmede başarılı olma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

TABLO 14

OKUL MÜDÜRLERİNİN GLOBAL FAKTÖR PUANLARININ YÜZDELİK DAĞILIMI

16 Pf Global Faktörler	Düşük Puan (1-3 arası) (%)	Ortalama Puan (4-7 arası) (%)	Yüksek Puan (8-10 arası) (%)
Dışadönüklük	25,00	65,91	9,09
Endişe Düzeyi	4,55	63,64	31,82
Gerçekçilik	18,18	75,00	6,82
Bağımsızlık	22,73	72,73	4,55
Oto-Kontrol	11,36	81,82	6,82

Okul müdürlerinin global faktör kişilik özelliklerinden aldıkları puanlar yüzdeler olarak gruplandırıldığında özellikle endişe düzeyi faktöründen dikkate değer bir oranda yüksek puan aldıkları görülmektedir. Diğer taraftan düşük puan oranlarına bakılacak olursa okul müdürlerinin dışadönüklük, gerçekçilik ve bağımsızlık faktörlerinden dikkate değer bir oranda düşük puan aldıkları görülmektedir. Bununla beraber okul müdürlerinin genel olarak global faktör puanlarının ortalama puan aralıklarında oldukları göze çarpmaktadır.

16 PF Global Faktör Kişilik Özellikleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Değerleri

Araştırmanın son alt amacı, kişilik özelliklerinden global faktörler ile okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında istatistiksel bakımdan, anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amacı, gerçekleştirmek için yapılan analizle ilgili bulgular Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablodaki bulgulardan, okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları tümleştirme stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük $r = .437$ arasında orta derecede ve olumlu istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır.

Kaçınma stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden bağımsızlık $r = -.399$ arasında orta derecede ve olumsuz, istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Hükmetme stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden endişe düzeyi $r = .400$ arasında orta derecede ve olumlu ve istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırmada inceleme konusu yapılan uzlaşma ve ödün verme stilleri ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO 15

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STİLLERİ İLE GLOBAL FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON DEĞERLERİ**

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	R, P, N Değerleri	16 PF GLOBAL FAKTÖRLER				
		DIŞADÖNÜKLÜK	ENDİŞE DÜZEYİ	GERÇEKÇİLİK	BAĞIMSIZLIK	OTO KONTROL
TÜMLEŞTİRME	r	,437(**)	-0,155	0,027	0,292	0,033
	P	0,003	0,314	0,864	0,054	0,833
	N	44	44	44	44	44
ÖDÜN VERME	r	0,078	0,065	-0,276	-0,18	0,095
	P	0,613	0,673	0,07	0,243	0,54
	N	44	44	44	44	44
KAÇINMA	r	-0,092	0,267	-0,244	-,399(**)	-0,035
	P	0,551	0,08	0,111	0,007	0,822
	N	44	44	44	44	44
UZLAŞMA	r	0,071	0,175	0,008	-0,058	0,085
	P	0,645	0,255	0,959	0,709	0,582
	N	44	44	44	44	44
HÜKMETMEK	r	0,046	,400(**)	-0,279	-0,024	-0,178
	P	0,768	0,007	0,067	0,875	0,248
	N	44	44	44	44	44

* Korelasyon (r) 0.05 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

** Korelasyon (r) 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

Tablo 15'teki bulguları çatışma yönetimi stilleri ve bu stillerle ilişkili kişilik özellikleri açısından ayrı ayrı değerlendirmek uygun olacaktır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, tümleştirme stilinin uygulanabilir olması, her bireyin tutum ve duygularını açıkça ifade etmesini, dolayısıyla tarafların açık ve olumlu bir şekilde bireyler arası ya da gruplar arası güçlü ilişkiler kurmasını, tarafların yüz yüze gelerek konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını gerektirir. Bu açıdan dışadönüklük (yüksek puan alan bireyler dışadönük olup sosyal olarak girişken, çekingen olmayan, bireyler arası ilişkiler kurma ve sürdürmede başarılıdır) özelliğinin tümleştirme stiliyle ilişkili çıkması oldukça tutarlı bir sonuçtur. Ayrıca bu bulgu Moberg (2001) tarafından yapılan araştırmada daha dışadönük daha sorumlu, ve daha nevroitik ve değişime daha fazla açık olarak gören yöneticilerin çatışma çözümünde yüzleşme stilini tercih ettikleri bulgusuyla ve Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada dışadönüklük, sorumluluk ve değişime açıklık kişilik boyutları ile

tümleştirme stili arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna dair bulgularla uyumlu ve bu bulguları destekler niteliktedir.

Kaçınma stili, sorunun çözülmesinin mümkün olmadığının düşünüldüğü, taraflardan birinin zayıf olduğu durumlarda, çatışmaya ilişkin konuda yeterince bilgi sahibi olunmaması durumlarında tercih edilen bir stildir. Bu açıdan bakıldığında, bağımsızlık özelliği düşük müdürlerin (düşük puan alan bireyler kabullenen, gruba bağlı, pasif kişiler olup başkalarının desteğini ihtiyaç duyan ve kendi davranışlarını böyle bir kişiye uyduran kişilerdir) kaçınma stilini daha fazla tercih etmeleri, bağımsızlık özelliği yüksek olan müdürlerin (yüksek puan alan bireyler bağımsız, girişken, gözü pek, soruna doğrudan eğilen bireylerdir) kaçınma stilini daha az tercih etmeleri stilin belirtilen özellikleri ile uyumlu ve tutarlı bir sonuç olarak görülebilir.

Hükmetme stili taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün otoritesini kullanarak kendini haklı çıkarması hükmetme yönteminin tipik bir örneğidir. Bu açıdan bakıldığında Endişe Düzeyi (yüksek puan herkes tarafından anlaşılan yüksek bir endişe düzeyine sahip olup uyuşmazlık, arzu ettiklerini başarma ve yaşamın beklentileri karşısında memnuniyetsizlik gösterme eğilimini ifade eder) özelliği gösteren okul müdürlerinin çatışma durumunda kendi ilgilerini doyumayı amaçlayarak hükmetme stilini tercih etmeleri yine tutarlı bir sonuç olarak görülebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Sonuç

Çatışma günlük hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Bununla birlikte çatışma ne tamamen iyi ne de tamamen kötü olarak görülmemektedir. Çatışma sonuçlarının örgüt için olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın kaynaklarının doğru olarak tespit edilmesine ve çatışmanın uygun stratejilerle ele alınmasına bağlıdır. Kişilik, çatışmalara kaynaklık eden önemli bir faktör olmakla beraber aynı zamanda çatışmayı yönetmek için tercih edilecek stratejilerin seçimini de etkileyen durumsal bir faktör olduğu yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu açıdan Jones ve Melcher (1982) tarafından da ifade edildiği gibi yöneticilerin, uygun çatışma yönetimi stiline karar vermek için, sadece çatışma durumunu analiz etmeye ihtiyaçlarının olmadığı aynı zamanda çatışmaya taraf olanların her birinin kişiliğini dikkate almaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Bu kapsamda, demografik değişkenlerle okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden her birini kullanma dereceleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek, araştırmanın diğer bir amacını oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, İstanbul İli Fatih İlçesi sınırları içindeki 51 ilköğretim okulundan araştırmaya katılmayı kabul eden 44 okul müdürüne anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin, analizi sonucunda özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Okul büyüklüğü değişkeni açısından, çatışma yönetimi stillerinin (tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme) kullanımı ile okul büyüklüğü arasında istatistiksel bakımdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

2. Tümeleştirme stilinin kullanılmasında, mezun olunan okul türü açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna karşın diğer stillerin kullanılmasındaki farkın, istatistiksel bakımdan anlamsız olduğu görülmüştür.
3. Kaçınma stilinin kullanımında yaş grupları arasındaki fark istatistiksel bakımda $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunurken diğer stilleri kullanma sıklığı bakımından müdür algıları arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.
4. Çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasında cinsiyetin istatistiksel bakımdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.
5. Hükmetme ve kaçınma stillerinin kullanılmasında mesleki kıdem açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna karşın diğer stillerin kullanılmasındaki farkın anlamsız olduğu görülmüştür.
6. Hükmetme stilinin kullanılmasında yöneticilik deneyimi açısından ortaya çıkan fark istatistiksel bakımdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna karşın diğer stillerin kullanılmasındaki farkın anlamsız olduğu görülmüştür.
7. Okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları tümeleştirme stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden baskınlık ve canlılık arasında orta derecede ve olumlu, ketumluluk arasında ise orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.
8. Kaçınma stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden duyarlılık arasında orta derecede ve olumlu, değişime açıklık açısından orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.
9. Uzlaşma stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden canlılık arasında orta derecede ve olumlu ve istatistiksel açıdan $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Anlamlılık düzeyi $p < .01$ olarak ele alındığında kaçınma stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden strese tolerans arasında orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.
10. Araştırmada inceleme konusu yapılan hükmetme ve ödün verme stilleri ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

11. Okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları tümleştirme stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük arasında orta derecede ve olumlu istatistiksel açıdan $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu gözle çarpılmaktadır.
12. Kaçınma stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden bağımsızlık arasında orta derecede ve olumsuz, istatistiksel açıdan $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.
13. Hükmetme stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden endişe düzeyi arasında orta derecede ve olumlu ve istatistiksel açıdan $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmada inceleme konusu yapılan uzlaşma ve ödün verme stilleri ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öneriler

Bu kısımda araştırma sonuçlarından hareketle uygulamacılar ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla birleştirildiğinde çatışma yönetimi stillerinin tercihinde kişiliğin dikkate değer bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir ilişkinin bilinmesi çatışma yönetiminde taraflar ve özellikle yöneticiler için çatışmanın daha doğru bir şekilde analiz edilebilmesi ve çözüm için uygulanacak stillerin seçiminde daha objektif olunması açısından faydalı olacaktır.
2. Kişilik faktörünün yöneticilerin her gün karşılaştıkları ve en önemli yönetim görevlerinden biri olan çatışma ve çatışmayı ele alış biçimini etkilediği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütleri gibi hassas dengelere sahip kurumlara yönetici atanırken kişilik faktörünün de dikkate alınması faydalı olacaktır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmada okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi stilleri sadece kendi algılarına göre belirlenmiştir. Bu nedenle yapılan yorumlar okul müdürlerinin

algıları çerçevesinde sınırlanmıştır. Yapılacak araştırmalarda kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi stilleri belirlenirken öğretmen, öğrenci, veli kısaca bu sürece etkisi olan tüm okul toplumu dahil edilmelidir.

2. Bu araştırmanın kapsamına İstanbul İli Fatih İlçesinde bulunan sınırlı sayıdaki ilköğretim okulu dahi edilmiştir. Yapılacak araştırmalarda sadece ilköğretim okulları değil tüm okul türleri ve daha geniş bir örneklem sayısı kullanılmalıdır.

EKLER

EK	<u>Sayfa</u>
1. 16 PF Kişilik Envanteri Birincil Ve Global Faktörlere İlişkin Düşük Ve Yüksek Puan Yorumları.....	81
2. Anket Uygulama İzin Yazısı.....	90
3. Çatışma Yönetimi Anketi.....	92
4. 16 PF Kişilik Envanteri.....	95
5. Anketlere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	104

EK -1**16 PF Kişilik Envanteri Birincil Ve Global Faktörlere İlişkin Düşük Ve Yüksek Puan Yorumları****16 PF Birincil Faktörler****Faktör A (Sıcakkanlılık)**

Düşük puan alan kişiler (1-3 arası puan) katı, sakın, şüpheci ve soğuk olma eğilimindedir. Diğer insanlardan farklı olarak yalnız başına çalışmak, görüşlerde uzlaşmaktan kaçınmak gibi şeylerden hoşlanırlar. Bir şeyleri gerçekleştirme yöntemlerinde ve kişisel prensiplerinde muhtemelen kesin ve katıdırlar. Bir çok meslekte bu arzu edilen bir özelliktir. Bazen eleştirel, engelleyici ya da sert eğilimde olabilirler (IPAT, 1986, s. 24).

Yüksek puan alan insanlar (8-10 arası puan) iyi huylu, uysal, duygusal olarak etkileyici, işbirliği yapmaya hazır, insanlara karşı dikkatli, yumuşak kalpli, şevkatli, uyumlu olma eğilimindedir. İnsanlarla ilgili mesleklerden ve sosyal olarak etkileyici durumlardan hoşlanırlar ve kolaylıkla faal gruplar oluştururlar. Kişisel ilişkilerde cömert, eleştiriden daha az çekinen, ve insanların isimlerini hatırlamada daha iyi kişilerdir (IPAT, 1986, s. 25).

Faktör B (Problem Çözme)

Problem çözme becerisi Cattell'e göre teknik olarak bir kişilik özelliği olmayıp bir çok insan fonksiyonunu anlamada önemli bir etken olduğu için 16 PF' de yer almıştır. Bu gerçek ilgili bir çok araştırmada kanıtlanmıştır. Faktör B'den düşük puan alan bir kişi yavaş öğrenen ve kavrayan, anlayışsız, duygusal, memnuniyetsiz, çeşitli nevrotik belirtiler gösteren, yakınan, işleri baştan savma yapan, olgunlaşmamış, içine kapalı, kaygılı, endişeli, kararsız, heyecanlı, sabırsız, dikkatsiz, güvensiz olma eğilimindedir (Karson ve O'Dell, 1976, s. 42).

Yüksek puan alan kişi duygusal olarak dengeli, nevrotik belirtilerden uzak, yaşama gerçekçi bakan, endişesiz, sabit, öz denetimli, sakın, sabırlı, azimli, dikkatli,

EK 1 - devam

sadık ve güvenilir olma, fikirleri çabuk kavrama, hızlı öğrenme eğilimindedir (Karson ve O'Dell, 1976, s. 42).

Faktör C (Strese Tolerans)

Düşük puan alan kişi tatmin edici olmayan durumlara karşı tahammül gösterme direnci düşük, kararsız ve esnek, zorunlu taleplerden kaçınma, zihinsel olarak yorgun, sinirli, kolayca öfkelenen ve heyecanlı, memnuniyetsizlikte etkin, nevrotik belirtilere(fobiler, uyku rahatsızlıkları, psikosomatik şikayetler vb.) sahip olma eğilimindedir (IPAT, 1986, s. 25).

Yüksek puan alan bir kişi duygusal olarak olgun, dengeli, hayata gerçekçi bakan, sakin, benlik gücüne sahip biri olma, katı grup kurallarını daha iyi sürdürebilme eğilimindedir. Bu kişi çözülmemiş duygusal problemlere boyun eğerek kendini alıştıracaktır (IPAT, 1986, s. 25).

Faktör E (Baskınlık)

Düşük puan alana bir birey başkalarına yol gösterme, idare edilebilir ve uyumlu olma (IPAT, 1986, s. 25), şüpheli, alçak gönüllü, çekingen ve sessiz olma eğilimindedir (Ryckman, 2000, s.314).

Yüksek puan alan bireyler iddialı, kendinden emin, ve bağımsız fikirlidirler. Bu kişiler sert, kendilerine karşı kuralcı, düşmanca ya da cezalandırıcı, (başkalarını yönetirken) otoriter olma ve otoriteyi önemsememe eğilimindedirler (IPAT, 1986, s. 25).

Faktör F (Canlılık)

Düşük puan alanlar ciddi, ağzı sıkı ve içedönük olma eğilimlidir. Bu kişiler bazen asık yüzlü, karamsar, aşırı derecede ihtiyatlı, kendini beğenmiş ve gözlemcilerce kurallara uymada biçimcidirler. Bu kişiler ciddi ve güvenilir insan olma eğilimindedirler (IPAT, 1986, s. 26).

EK 1 - devam

Yüksek puan neşeli, aktif, konuşkan, açık sözlü, duygularını ifade eden, coşkulu ve kaygısız olma eğilimindedir. Bu kişiler çoğunlukla seçilmiş liderler olarak tercih edilirler. Bu kişiler tepkisel ve kararsız olabilirler (IPAT, 1986, s. 26).

Faktör G (Kurallara Bağlılık)

Düşük puan alan kişi amaçlarında kararsız olma eğilimindedir. Bu kişiler genellikle grup sorumluluklarında ve kültürel taleplerinde ihmalkar ve gayretsizdirler. Grup baskısından bağımsızlıkları anti-sosyal eylemlere yol açar fakat bu durum bazen kurallarla sınırlanmayı reddedişleri stresten kaynaklanan bedensel sıkıntıları daha az yaşamalarına neden olur ve böylelikle grup baskısından bağımsızlıkları onları daha etkili yapar (IPAT, 1986, s. 26).

Yüksek puan alan insanlar titiz karakterli, sorumluluk duygusu baskın, gayretli, sorumluluk sahibi, planlı olma eğilimindedir. Genellikle dürüst ve ahlaki değerlere bağlı kişilerdir ve çalışkan insanları şakacı kişilere tercih ederler (IPAT, 1986, s. 26).

Faktör H (Sosyal Girişkenlik)

Düşük puan alan bireyler çekingen, geri çekilme, ihtiyatlı, sıkılgan olma eğilimindedirler. Bu kişiler genellikle aşağılık duygusuna sahiptirler ve konuşmada ve kendilerini ifade etmede yavaş ve gecikmeli olma eğilimindedirler. Bireylerle ilişkili meslekleri sevmezler, bir ya da iki yakın arkadaşını geniş gruplara tercih ederler ve tüm bu yanlarındakilerle ilişkiyi sürdürme ihtiyacında değildirler (IPAT, 1986, s. 27).

Yüksek puan alanlar girişken, cesur, yeni şeyler denemeye hazır, spontan, duygusal tepkileri çok bireylerdir. Bu kişilerin dayanıklı yapıları insanlarla ilişkilerinde ve zorlu duygusal durumlarda yıpranmayı engellemeye olanak sağlar. Ayrıca, bu kişiler ayrıntılara dikkat etmeyebilir, tehlike sinyallerini önemsemeyebilir ve zamanı konuşarak tüketebilirler (IPAT, 1986, s. 27).

EK 1 - devam

Faktör I (Duyarlılık)

Düşük puan alan insanlar gerçekçi, sert, açık sözlü, bağımsız, sorumluluk sahibi olma eğilimindedirler fakat öznel konularda, kültürel ayrıntılarda şüpheli olma eğilimindedir. Bu kişiler bazen soğukkanlı, katı, sinik ve kendini beğenmiş olabilirler (IPAT, 1986, s. 27).

Yüksek puan alan kişiler duygusal olarak duyarlı, hayalci, sanatsal olarak titiz ve hayalperest olma eğilimindedirler. Bu kişiler bazen ilgi ve yardım talep eden, sabırsız, bağımlı, huysuz, ve çok gerçekçi olmayan kişilerdir. Bu kişiler kaba insanlardan ve sıkıntılı mesleklerden hoşlanmazlar. Grup içinde genellikle aşırı titizlikten dolayı grup performansını yavaşlatma ve grup moralini bozma eğilimindedirler (IPAT, 1986, s. 27).

Faktör L (İhtiyatlılık)

Yüksek puan alan insanlar başkasına güvenmeme ve şüpheli olma eğilimindedirler. Genellikle kendi benliklerine güvenirler, kendi düşüncelerinden başkasına inanmazlar ve iç dünyalarıyla ilgilidirler. Genellikle hareketlerinde temkinli, başka insanlar hakkında ilgisiz ve zayıf takım üyeleridir (IPAT, 1986, s. 28).

Düşük puan alan bir kişi kıskançlıktan kurtulma, yeni koşullara uyum sağlama, neşeli, rekabetten uzak, başkalarına ilgi gösterme, iyi bir takım üyesi olma eğilimindedir. Açık, hoşgörülü, ve genellikle insanlarla birlikte riske girebilmeye gönüllüdürler (IPAT, 1986, s. 28).

Faktör M (Soyuta Odaklılık)

Yüksek puan alanlar geleneklere uymayan, günlük sorunlara duyarsız, kendini motive edebilme, önemli şeylere duyarlı, sık sık düşüncelere dalma ve belirli kişilere ve fiziksel gerçeklere ilgisiz olma eğilimindedir. Bu kişilerin iç-yönelimli ilgileri bazen etkili çıkışlarla hayali durumlara yönelir. Bunların kişilikleri grup faaliyetlerinden dışlanmalarına neden olabilir (IPAT, 1986, s. 28).

EK 1 - devam

Düşük puan alanlar doğru şeyleri yaparken endişeli, pratik sorunlara dikkat eden, açık bir şekilde mümkün olan şeyleri yapmaya eğilimindedirler. Bu kişiler ayrıntılara dikkat ederler, başlarını zor durumlara sokabilirler, fakat bazen hayal güçleri kuvvetli olmayabilir. Kısaca, bu kişiler iç dünyalarındansa dış dünyalarına duyarlıdır (IPAT, 1986, s. 28).

Faktör N (Ketumluk)

Düşük puan alan bireyler tecrübesiz, gösterişsiz, doğal olma eğiliminde olup (Ryckman, 2000, s.317), sıcakkanlılığa ve insanlarla samimi bir ilişkiye sahiptirler. Bu kişilerin insanlara yaklaşımları açık, duygusal ve gösterişsizdir (IPAT, 1986, s. 29).

Yüksek puan alan bireyler gösterişli, tecrübeli, açık göz, olma eğilimindedir. İnsanlara ve problemlere genellikle sezgisel, makul düşünen ve duygusal olmayan bir yaklaşım gösterirler (IPAT, 1986, s. 29).

Faktör O (Kendini Sorgulama)

Düşük puan alan kişiler sakin olma ve sarsılmaz bir cesarete sahip olma eğilimindedirler. Bu kişiler kendilerine ve bir şeyler yapabilme yeteneklerine tam, endişesiz bir güven duyarlar. Bununla birlikte bu kişiler başkalarının geri bildirimlerine karşı duyarsız olma derecesinde emin olabilirler (IPAT, 1986, s. 29).

Yüksek puan alan kişiler güçlü bir sorumluluk duygusuna ve kendilerinden yüksek beklentilere sahiptir. Zorluklar karşısında kaygılanma, ve endişelenme ve suçlu hissetme eğilimindedirler. Genellikle bu kişiler gruplara kabul edilmiş ya da katılmış hissetmezler (IPAT, 1986, s. 29).

Faktör Q₁ (Değişimlere Açıklık)

Düşük puan alan kişiler başka şeylerin daha iyi olabilme olasılığı bulursa da kendi inanç ve kabullerinin daha güvenilir ve doğru olduğunu düşünürler. Bundan dolayı, bu kişiler değişimlere karşı çıkma ve erteleme, geleneğe razı olma, din ve

EK 1 - devam

politika alanında daha muhafazakar olma, analitik düşünceyle ilgili olmama eğilimindedirler (IPAT, 1986, s. 30).

Yüksek puan entelektüel konularla ilgilenme ve temel sorunlar üzerine kuşku duyma eğilimindedirler. Bu kişiler eski ya da yeni olsun fikirler hakkında şüpheli ve sorgulayıcıdır. Bu kişiler ahlaki değerleri ifade etmeye daha az eğilimi olan, genellikle yaşamla ilgili deneyimlere daha fazla eğilim gösteren ve zorluklara ve değişime daha fazla tolerans gösteren kişilerdir (IPAT, 1986, s. 30).

Faktör Q₂ (Kendine Yeterlilik)

Düşük puan alan bireyler başka insanlarla birlikte çalışmayı ve karar almayı tercih ederler ve toplumsal onaylanma ve beğenilmekten hoşlanırlar ve buna ihtiyaç duyarlar. Grupla uyumlu gitme eğilimindedirler ve bireysel çözümden yoksun olabilirler. Grup desteğine oldukça fazla ihtiyaç duysalar bile, seçimlerinden dolayı zorunlu olarak başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanmazlar (IPAT, 1986, s. 30).

Yüksek puan alan bireyler yaratılış gereği bağımsız, kendi yolundan gitmeye alışık, kendi başına karar alan ve uygulayan kişilerdir. Bu kişiler toplumun düşüncelerine aldırmayan fakat ister istemez başkalarıyla olan ilişkilerinde baskın değildirler, gerçekte bu kişiler başkalarından yardım istemeye tereddüt edebilirler. İnsanlardan hoşnutsuzluk içinde değildirler fakat basitçe onların onaylamasına ve desteklemesine ihtiyaç duymazlar (IPAT, 1986, s. 30).

Faktör Q₃ (Mükemmeliyetçilik)

Düşük puan alan insanlar iradelerini kontrol etmede zorluk çekmeyeceklerdir ve toplumsal bakışı çok az dikkate alırlar. Bu kişiler aceleci ve çok fazla saygılı, dikkatli ya da titiz değildirler. Bu kişiler kendilerini uyumsuz hissedebilirler ve özellikle duygusal bir çok uyumsuzluk Q₃ de görülür.

Yüksek puan alan kişiler duygularını ve genel tutumlarını güçlü bir şekilde kontrol altına alma eğilimindedirler, toplumsal olarak bilinçli ve ölçülü olma

EK 1 - devam

eğilimindedirler ve genel olarak "öz saygı" denilen ve sosyal itibarı fazla önemseme demek göz önünde olma eğilimindedirler. Bununla birlikte bu kişiler bazen mükemmeliyetçi ve inatçı olma eğilimindedirler. Etkili liderler ve bazı paranoitler Q₃ de yüksektirler (IPAT, 1986, s. 31).

Faktör Q₄ (Gerginlik)

Düşük puan alan bireyler sakin, rahat, kendine hakim ve memnun olma eğilimindedirler. Bazı durumlarda, bu kişilerin aşırı doyumları tembelliğe ve düşük performansa yöneltebilir dolayısıyla düşük motivasyon az deneme ve hataya neden olur (IPAT, 1986, s. 31).

Yüksek puan alan bireyler gergin, huzursuz, sinirli, sabırsız olma eğilimindedir. Bu kişiler çoğunlukla yorgundurlar fakat hareketsiz duramazlar. Bu kişilerin engellenmeleri aşırı bir uyarılmışlığın, fakat deşarj olmamanın, zorlamanın sonucunda olur. Aşırı derecede yüksek gerginlik düzeyi okul ve çalışma performansının bozulmasına neden olabilir (IPAT, 1986, s. 31).

16 PF Global Faktörler ve Özellikleri

Teknik olarak global faktörler 16PF birincil faktör sonuçlarına faktör analizi uygulanarak ortaya çıkarılır. Global faktörler "Beş Faktör" kişilik boyutlarına benzer olup bazı araştırmacılar tarafından kişiliğin en önemli boyutları olarak görülmüştür (Karsun, Karsun ve O'Dell, 1997, s.69).

Dışadönüklük (İçedönük – Dışadönük)

Dışadönüklükte düşük puan alan kişiler içedönük olup çekingen, kendine yeten, kişiler arası ilişkileri zayıf olma eğilimindedir (IPAT, 1986, s. 36).

Dışadönüklükte yüksek puan alan bireyler dışadönük olup sosyal olarak girişken, çekingen olmayan, bireyler arası ilişkiler kurma ve sürdürmede başarılı kişilerdir (IPAT, 1986, s. 36).

EK 1 - devam

Endişe Düzeyi (Kaygısız – Endişeli)

Bu faktörden düşük puan alan bireyler memnuniyet verici bir yaşama sahip olup, kendilerince önemli gördükleri şeyleri başarabilme eğilimi gösterirler. Bununla birlikte aşırı düşük puan zor görevlere ilişkin motivasyon eksikliği anlamına gelebilir (IPAT, 1986, s. 36).

Bu faktörden yüksek puan alan bireyler herkes tarafından anlaşılan yüksek bir endişe düzeyine sahiptir. Bu durum nevrotik olmayıp sadece durumsaldır. Bununla birlikte biraz uyuşmazlık, arzu ettiklerini başarma ve yaşamın beklentileri karşısında memnuniyetsizlik göstermeleri muhtemeldir. Çok yüksek endişe genel olarak performansı bozan ve fiziksel rahatsızlık oluşturan bir özelliğe sahiptir (IPAT, 1986, s. 36).

Gerçekçilik (Duyarlı – Gerçekçi)

Bu faktörden düşük puan alanlar kendi duyguları tarafından güçlü bir biçimde etkilenir. Genellikle sanatsal ve kültürel ilgiler olan nazik kişilerdir. Başkalarının duygularına olduğu gibi kendi duygularına da duyarlı kimselerdir. Bununla birlikte problemlere fazla dikkat vermede ve kararlı eylemleri gerçekleştirmede yavaş olabilirler (IPAT, 1986, s. 37).

Yüksek puan alan bireyler duygulardan çok mantıksal gerçeklerden daha fazla etkilenirler. Cesur, sert, kararlı ve girişken olmakla beraber genellikle başka kişilerin duygularına duyarsızdırlar. Çabuk karar alabilir, yeterli düşünce ya da fikir olamadan eyleme geçebilirler (IPAT, 1986, s. 37).

Bağımsızlık (Kabullenen – Bağımsız)

Düşük puan alan bireyler kabullenen, gruba bağlı, pasif kişiliklerdir. Muhtemelen başkalarının desteğini ister ve buna ihtiyaç duyarlar ve kendi davranışlarını böyle bir kişiye uydururlar (IPAT, 1986, s. 37).

EK 1 - devam

Bu faktörden yüksek puan alan bireyler bağımsız, girişken, gözü pek, soruna doğrudan eğilen bireylerdir. Bu tip davranışların hoş görüldüğü ya da ödüllendirildikleri durumları ararlar (IPAT, 1986, s. 37).

Oto-Kontrol (Serbest – Kontrollü)

Bu faktörden düşük puan alan bireyler serbest olup, başkalarının değerlerine göre hareket etmezler. Toplumsal geleneklere uymama eğilimi gösterirler. Bazen güvenilmez biçimde algılanabilirler (IPAT, 1986, s. 37).

Yüksek puan alan bireyler güçlü süperego kontrolüne sahiptir. Bundan dolayı başkalarının ya da kendilerinin beklentilerine uyma eğilimindedirler. Oldukça güvenilirdirler çünkü kurallara karşı çıkmazlar (IPAT, 1986, s. 37).

EK 2
Anket Uygulama İzin Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **1022** **21** /04/2006
Konu : Anket (Yavuz OĞUZ)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 16.03.2006 tarih ve 291 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana bilim dalı eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans öğrencisi Yavuz OĞUZ'un "İlköğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki" konusunda anket uygulaması yapma isteği ile hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, EK-3/2,3/3,3/4,3/5,3/6,3/7,3/8,3/9,3/10,3/11,3/12,3/13' de belirtilen anketi Fatih ilçesindeki resmi ilköğretim okulu müdürlerine uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgî (b) yazı ve ekleri

OLUR
21/04/2006
Ali SÖZEL
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 2 - devam

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1068
Konu : Anket(Yavuz OĞUZ)

25 /04/2006

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Valilik Makamının 21.04.2006 tarih ve 580/1022 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
c) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 16.03.2006 tarih ve 291 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana bilim dalı eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans öğrencisi Yavuz OĞUZ'un "İlköğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki" konusunda anket uygulaması yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.
Ek-2. Anket

K
28.04.2006
M.R.Öz

EK 3

Anket Formları

Çatışma Yönetimi Anketi

Sayın Okul Müdürü;

Bu anket formu ile Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum "İlköğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki" konulu Yüksek Lisans Tezi Araştırmasına veri sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaçla iki ayrı bölümden oluşan anketin birinci bölümünde okul yönetimi sürecinde, herhangi bir konuda bireylerle olan bir çatışma durumunda okul müdürlerinin nasıl davranışlar gösterdiklerini belirlemeye ilişkin 28 madde, ikinci bölümünde okul müdürlerinin kişilik özelliklerini belirlemeye ilişkin 185 madde yer almaktadır.

Anketlere vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketlerde isim belirtmeniz gerekmemektedir. Vereceğiniz cevapların araştırmaya katkı sağlayabilmesi için her maddeyi objektif olarak cevaplamanız son derece önemlidir. Değerli zamanınızı ayırarak anketleri cevapladığınız için teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yavuz OĞUZ

Yıldız Teknik Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

AÇIKLAMA

Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıda yer alan altı sorudan her birini inceleyiniz. Cevabınızı soruların altında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanın içine (x) işareti koyarak veriniz.

<p>1. Okulunuzun öğrenci sayısı?</p> <p>() 1 – 600 () 601 – 1400 () 1401 – 2200 () 2201 ve Daha Fazla</p> <p>2. En son mezun olduğunuz okul?</p> <p>() Eğitim Enstitüsü () 2 – 3 Yıllık Yüksek Okul () 4 Yıllık ve Daha Yukarı Fakülte () Yüksek Lisans () Diğerleri (Belirtiniz)</p> <p>3. Yaşınız</p> <p>() 25 - 35 () 36 - 45 () 46 ve Daha Yukarı</p>	<p>4. Cinsiyetiniz</p> <p>() Erkek () Kadın</p> <p>5. Meslek kıdeminiz (öğretmenlik ve yöneticilik dahil)</p> <p>() 1 – 5 Yıl () 6 – 10 Yıl () 11 – 15 Yıl () 16 – 20 Yıl () 21 Yıl ve Daha Yukarı</p> <p>6. Şu anda görev yaptığımız okuldaki yöneticilik kıdeminiz.</p> <p>() 1 – 5 Yıl () 6 – 10 Yıl () 11 – 15 Yıl () 16 – 20 Yıl () 21 Yıl ve Daha Yukarı</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

EK 3 - devam

AÇIKLAMA

Anketi istenilen biçimde cevaplandırabilmeniz için davranış biçimleri başlığı altında verilen 28 davranışı tek tek değerlendiriniz. Okul yönetimi sürecinde, herhangi bir konuda bireylerle olan bir anlaşmazlık durumunda bu davranışları hangi sıklıkta gösterdiğinizizi belirleyiniz. Davranış biçimlerini değerlendirirken, yakın geçmişte karşılaştığınız mümkün olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumu hatırlamaya çalışınız.

Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Okul yönetimi sürecinde, herhangi bir konuda bireylerle olan bir anlaşmazlık durumunda size özgü en karakteristik davranışı yansıtan cevap en iyi cevaptır. Daha arzu edilir ya da daha kabul edilebilir sayılabilecek başka herhangi bir cevap yanlıya yol açacaktır.

Cevaplarınızı her davranış karşısında yer alan ayrıçlardan değerlendirmenize uygun düşecek birisini işaretleyerek yapınız. Bu ayrıçlardan her biri sizin okul yönetimi sürecinde, herhangi bir konuda bireylerle aranızda anlaşmazlık çıkması durumunda sizin o davranışı hangi sıklıkta kullandığınızı simgelemektedir. Bunun için, (5) Her zaman; (4) Çoğunlukla; (3) Arasıra; (2) Az; (1) Çok az olmak üzere büyükten küçüğe doğru sıralanan 5 sıklık derecesi belirlenmiştir. Fazla yer kaplamaması için bu sıklık dereceleri ve anlamları yalnızca cevaplar sütununun başına ve sonuna yazılmıştır.

Anketi cevaplama ile ilişkin bir örnek aşağıda yer almaktadır.

Örnek :

DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	CEVAPLAR				
	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
Okul yönetimi sürecinde, herhangi bir konuda bireylerle aramızda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun ya da başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;					
1. Onların isteklerini dikkate alırım.....	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Fikirlerimi kabul ettirmek için onlara baskı yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Örnekteki cevaplama yapan müdürün 1. maddeye verdiği cevaba göre;

Herhangi bir anlaşmazlık durumunda “çoğunlukla karşı tarafın isteklerini dikkate aldığı”, 2. maddeye verdiği cevaba göre de;

Herhangi bir anlaşmazlık durumunda “kendi fikirlerini kabul ettirmek için karşı tarafa çok az baskı yaptığı”

görüştünde olduğu ortaya çıkmaktadır.

EK 3 - devam

DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	CEVAPLAR				
	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
Okul yönetimi sürecinde, herhangi bir konuda bireylerle aramda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun ya da başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;					
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Onların, ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi kendilerinkiyle birleştirmeye çalışırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Onların isteklerini dikkate alırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Onların isteklerini koşulsuz benimserim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Bir sorunu birlikte çözebilmek için kendileri ile tam bir bilgi alış-verişi yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kendilerine ödün veririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için kendileriyle görüşürüm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Kendileriyle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Onlarla karşılaşmaktan kaçınırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Onların önerilerine uyarım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösteririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için onlarla iş birliği yaparım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Kırgınlığı önlemek için onlarla görüş ayrılığımı açığa vurmam.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Kendilerine nahoş sözler söylemekten kaçınırım.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

EK 4

16 PF Kişilik Envanteri

16PF KİŞİLİK ENVANTERİNİ
NASIL CEVAPLAYACAKSINIZ?

Bu kitapçık sizin duygularınızı, düşüncelerinizi ve davranışlarınızı anlamaya çalışan 185 soru içermektedir. İlk 170 soru kişisel özellikleriniz, son 15 soru problem çözme becerilerinizle ilgilidir.

Bu kitapçıkla birlikte size ayrı bir cevap kağıdı verilecektir. İsminizi ve diğer tüm bilgileri sizden istenildiği gibi cevap kağıdının üzerinde belirtiniz.

ÖRNEK SORULAR

Şimdi aşağıdaki iki örnek soruyu okuyup bunları nasıl cevaplandıracağınızı düşünün.

Örnek Soru 1 : Genellikle, takım oyunlarını seyretmeyi severim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Örnek Soru 2 : Şöyle arkadaşları tercih ederim:

- a. sessiz
- b. ?
- c. canlı

Bu envanterdeki ilk 170 soru cevapladığınız bu örnek soruların benzeridir.

Lütfen envanteri uygulayan kişi size başlamanızı söylediğinde aşağıda belirtilen noktaları dikkate alarak cevaplarınızı belirtin.

1. Her bir soru üç seçenekten oluşmaktadır. Her ifadeyi okuyup sizi en iyi anlatanı seçin.
2. İlk 170 sorunun "doğru" veya "yanlış" cevabı yoktur. Bu soruları cevaplarırken mümkün olduğunca "a" ve "c" seçeneklerini işaretlemeye çalışın. Bu iki seçenek arasında çok kararsız kalmanız durumunda "?" seçeneğini işaretleyebilirsiniz. Son 15 soru için bu durum söz konusu değildir. Son 15 soru problem çözme becerilerinizi ölçmektedir ve bu soruların doğru cevabı vardır. Bu soruları cevaplarırken doğru cevabı seçip, işaretleyin.
3. Herhangi bir soru üzerinde çok fazla düşünerek zaman harcamayın. Aklınıza ilk gelen cevabı işaretleyin.
4. Soruları içtenlikle cevaplayın. Olabildiğince dikkatli ve dürüst olmanız, sizi en iyi anlatan cevapları vermeniz önemlidir. Bir cevabı, o şekilde cevap vermek uygun geldiği veya o cevap sizin olmak istediğiniz kişiyi dile getirdiği için seçmeyin.
5. Her bir soruyu cevaplayın, boş soru bırakmayın. Uygulamanızın geçerli sonuçlar vermesi için bütün soruları eksiksiz olarak cevaplamamız gerekmektedir.

Eğer anlamadığınızı bir şey varsa lütfen şimdi sorun.

1. Danışman olmak, mimar olmaktan daha çok hoşuma gider.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış
2. Bir şey moralimi bozduğunda, genellikle, kısa sürede kendimi toplarım.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış
3. İnsanlar beni rahatsız eden bir şey yaptıklarında, genellikle:
 - a. buna aldırmam
 - b. ?
 - c. bunu onlara söylerim
4. Çoğu kişiye göre daha az arkadaşım vardır.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış
5. Herhangi bir şey hakkında karar verirken, doğru ve yanlışın temel kurallarını göz önünde bulundurmaya dikkat ederim.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış
6. Genellikle, arkadaşlarımla sosyal etkinlikler veya partiler (davetler) hakkında konuşarak vakit geçirmekten hoşlanırım.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış
7. Şöyle bir insanı daha çok beğenirim:
 - a. ortalama yetenekleri olan ama kesin ahlaki değerlere sahip birini
 - b. ?
 - c. çok yetenekli ama pek sorumlu davranmayan birini
8. Şöyle metinleri okumayı tercih ederim:
 - a. askeri ve politik mücadelelere dair gerçeğe uygun bazıları
 - b. ?
 - c. duyarlı bir hayal gücüne dayalı romanları
9. Genellikle, katıldığım yeni bir grupta hemen kaynaşırım.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış
10. Şu tarz müzikten hoşlanırım:
 - a. romantik ve içli
 - b. ?
 - c. hızlı ve tempolu
11. Genellikle insanların yapacaklarını söyledikleriyle yaptıkları birbirini tutmaz.
 - a. doğru
 - b. ?
 - c. yanlış

EK 4- devam

12. Genellikle, arkadaşlarım, düşüncelerle meşgul olduğumu ve pratiklikten uzak kaldığımı düşünürler.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
13. Birçok insan öne geçmek için "sizi arkadan vurur"
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
14. Bazen, fikirlerimi ilgili kişilerle enine boyuna konuşmadan uygulamaya geçirdiğim için başım derde girer.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
15. Hayatım hakkında, diğer kişilerin oldukça kişisel bulabilecekleri konular hakkında bile, kolaylıkla konuşurum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
16. İnsanlara yardım etmeye istekliyimdir.
a. her zaman
b. ?
c. bazen
-
17. Düşüncelerim birçok insanın anlayabileceğinden daha derin ve karmaşıktır.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğu kez
-
18. Sorunlarımı:
a. arkadaşlarımla konuşmayı tercih ederim
b. ?
c. kendime saklamayı tercih ederim
-
19. Yapmış olduğum bir şey üzerinde çok durmaya ve çok fazla endişelenmeye eğilimliyim.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğu kez
-
20. Şu tarz insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederim:
a. geleneksel olan ve görüşlerini nazik bir şekilde belirten
b. ?
c. açık sözlü ve gördükleri sorunlar hakkında çekinmeden konuşan
-
21. İnsanlar benden hoşlanmadıklarını gösterirlerse:
a. bu beni rahatsız etmez
b. ?
c. bundan incinirim
-
22. Çok denenmiş yöntemleri takip etmektense daha iyi yöntemler yaratmaktan hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
23. Diğer kişilerin duygularını incitecek şeyler söylemişimdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
24. Bir şey pişirmem veya yapmam gerekse talimatlara harfiyen uyardım.
a. doğru, şansa bırakmanın bir anlamı yok
b. ?
c. yanlış, muhtemelen bu girişimi daha ilginç bir hale getirmeye çalışırdım
-
25. En çok çevremde insanlar bulunduğunda keyifliyimdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
26. Bana göre:
a. bazı işler diğerleri kadar özenle yapılmasa da olur
b. ?
c. bir iş yapılacaksa her zaman özenle yapılmalıdır
-
27. Bir konuyu en iyi şu şekilde öğrenirim:
a. iyi yazılmış bir kitabı okuyarak
b. ?
c. grup tartışmalarına katılarak
-
28. İnsanlar beni eleştirdiğinde sabırlı olmak bana zor gelir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
29. Genellikle, odamdaki eşyalar dağınık ve düzensiz olur.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
30. Önemsiz olduklarını bilsem bile bazen, küçük şeyler dayanılmaz derecede "sinirime dokunur"
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
31. Şunu tercih ederdim:
a. bir işyerinde bulunmayı; insanları organize etmeyi ve onlarla görüşmeyi
b. ?
c. bir mimar olmayı; sessiz bir odada projeler çizmeyi
-
32. Küçük küçük aksilikler üst üste geldiğinde:
a. başa çıkamıyormuşum gibi gelir
b. ?
c. her zamanki gibi devam ederim
-
33. Şu daha ilginç gelirdi:
a. bir dernek veya kulübün etkinliklerini koordine etmek
b. ?
c. bir sanatkar (ressam, grafiker, vs.) olmak

EK 4- devam

34. Bazen, insanları yalnızca şaşırtmak için şakacıktan saçma şeyler söylerim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
35. Neden olduğunu bilmiyorum ama bazı kişilerin beni dikkate almadığını ya da benimle birlikte olmaktan kaçındığını sanıyorum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
36. Sorumlu olduğum bir durumda insanlara direktifler verirken rahatımdır.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
37. Bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:
a. sessiz sedasız bir hobimle ilgilenerek
b. ?
c. hareketli bir partiye giderek
-
38. Genellikle, tartışmalarda alttan alan biriyim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
39. Çevremdeki kişilerin çoğu beni hoşsohbet biri olarak tanıır.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
40. Kurallara saygı duyulmasını ve terbiyeyi rahat davranışlardan daha değerli bulurum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
41. Partilerde, toplantılarda:
a. sessizce arka planda kalmayı tercih ederim
b. ?
c. çekinmeden on plana çıkarırım
-
42. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:
a. gençlere iş bulmalarında yardım eden bir danışman
b. ?
c. verimliliği arttırmaktan sorumlu bir endüstri mühendisi
-
43. İnsanların niyetlerine karşı, her zaman dikkatli olmak gerekir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
44. Müzikle ilgilenen biri olmak makinelerle ilgilenen biri olmaktan daha ilginç olurdu.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
45. İnsanlar benim hakkımda hemen ön yargı oluşturuyorlar.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğunlukla
-
46. Ben, şu tarz bir insanım:
a. yapılması gereken pratik işleri her zaman yapan biri
b. ?
c. hayaller kuran ve kendi kendine düşünceler üreten biri
-
47. Bazı insanlar yakınlık kurulması zor biri olduğumu düşünürler.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
48. Hiç hoşlanmadığım insanları, dostça davranarak yalıntabilirim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
49. Genellikle, düşüncelerim, teorik konulardan çok uygulamaya yönelik ve somut konularla ilgilidir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
50. Genellikle mesafeliyimdir ve sorunlarımı kendime saklarım
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
51. Bir şeye karar verdikten sonra bile verdiğim kararım doğru olup olmadığını düşünürüm.
a. genellikle doğru
b. ?
c. genellikle yanlış
-
52. "Farklı" ve "sıra dışı" olan kişilerden pek hoşlanmam.
a. doğru, genellikle hoşlanmam
b. ?
c. yanlış, genellikle onları ilginç bulurum
-
53. Şöyle bir işi tercih ederim:
a. kazancı daha yüksek olan ama her an başkalarını o kazancı hak ettiğime inandırmak zorunda olduğum bir iş
b. ?
c. sabit, belirli geliri olan bir iş
-
54. Yanlış bir şey yapmadığımı bilsem de bir ceza alabileceğimi hissederim,
a. çoğu zaman
b. ?
c. hiçbir zaman
-
55. Bu dünyanın ihtiyacı:
a. değişmeyen ve durumu koruyan daha çok sayıda insandır
b. ?
c. dünyayı ilerletmeye yönelik görüşleri olan daha çok sayıda reformcudur

EK 4- devam

56. Şu tarz oyunları tercih ederim:
a. ekiplerin rakip olduğu
b. ?
c. bireylerin rakip olduğu
-
57. Genellikle, her ayrıntıya ilişkin karmaşık planlar yapmaktansa bazı şeyleri şansa bırakırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
58. Sık sık, kendime acıma duygusunun önüne geçemediğim dönemler yaşarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
59. Genellikle, günün en güzel saatleri kendi düşüncelerim ve projelerimle baş başa kaldığım saatlerdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
60. Küçük aksilikler beni sınırlendirmez.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
61. Her zaman, sahip olduğum şeyleri mükemmel durumda tutarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
62. Bazen, insanlar beni çok çabuk hayal kırıklığına uğratar.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
63. Şefkat ve sevecenlik duygularımı dile getirirken veya bu duygularımı gösterirken pek rahat değilimdir.
a. doğru, pek rahat değilimdir
b. ?
c. yanlış, rahatımdır
-
64. Özel yaşamımda kendime koyduğum hedeflere hemen her zaman ulaşırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
65. Maaşı aynı olsaydı bir bilim adamı olmayı bir pazarlama müdürü olmaya tercih ederdim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
66. İnsanlar yanlış bir şeyler yapıyorlarsa, genellikle, onlara ne düşündüğümü söylerim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
67. Duygusal ihtiyaçlarımın:
a. pek karşılanmadığını düşünüyorum
b. ?
c. oldukça iyi karşılandığını düşünüyorum
-
68. Genellikle, çok heyecanlı ve hareketli ortamlarda olmayı severim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
69. İnsanlar, ahlaki değerlere daha sıkı bir şekilde uyma konusunda, şimdikinden daha ısrarlı olmalıdırlar.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
70. Şöyle bir giyim tarzını tercih ederim.
a. düzgün ve dikkat çekmeyen
b. ?
c. dikkat çeken ve moda uygun
-
71. Bir grup içinde bütün dikkatler birden bana yönelirse genellikle utanırım
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
72. İnsanlar tüm güvenlik kurallarını bütün ayrıntılarına kadar takip etmemde ısrar ettiklerinde sinirlenirim.
a. doğru, bu her zaman gerekli değildir
b. ?
c. yanlış, her şeyi tam yapmak önemlidir
-
73. Tanımadığım kişilerle konuşma başlatmak
a. benim için hiç sorun olmaz
b. ?
c. benim için zordur
-
74. Bir şiiirdeki güzelliğe, iyi yapılmış bir silahtan daha çok hayranlık duyarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
75. Küçük şeylerin beni gereğinden fazla üzmesine izin veriyorum.
a. bazen
b. ?
c. ender olarak
-
76. İyi konuşan kişilere karşı dikkatli olmak gereklidir, çünkü sizden yararlanmaya çalışabilirler.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
77. Sokakta durup bir ressamın resim yapmasını izlemeyi bir binanın inşaatını izlemeye tercih ederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
78. İnsanlar fırsatım bulduklarında işlerinde tembel olma eğilimindedirler.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğunlukla

EK 4- devam

79. Birçok konuda aklıma pratiğe geçirilemeyecek sayıda yeni fikir gelir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
80. Yeni tanıdığım biriyle konuşurken gereğinden daha fazla bilgi vermem.
a. genellikle doğru
b. ?
c. genellikle yanlış
-
81. Dikkatim daha çok:
a. çevremdeki uygulamaya dönük şeylere yöneliktir
b. ?
c. düşüncelere ve hayal dünyasına yöneliktir
-
82. Yapmadığım bir şey için yanlış yere suçlandığımda:
a. hiç suçluluk duymam
b. ?
c. yine de biraz suçluluk duyarım
-
83. Ergenlik çağında, anne ve babamdan farklı düşündüğüm zaman, genellikle:
a. fikrimi değiştirmezdim
b. ?
c. onların otoritesini kabul ederdim
-
84. İnsanlarla ilişkilerde şöyle davranmak daha iyidir:
a. "kartlarını açık oynamak"
b. ?
c. "kartlarını göstermemek"
-
85. Bazen, unutup affetmektense ödeşmeyi tercih ederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
86. Su tarz kişileri severim:
a. çok değişmeyen ve ilgi alanları alışılmış çerçevede olan kişileri
b. ?
c. yaşam hakkındaki görüşlerini tekrar tekrar gözden geçiren kişileri
-
87. Bazen, etrafımda olup bitenlerden kendimi sorumlu tutuyorum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
88. Alışılmış ve tekdüze (rutin) bir işi yaparken:
a. sıkılmış ve uykulu hissederim
b. ?
c. güvende ve rahat hissederim
-
89. Ekip halinde çalışmaktan çok kendi başıma çalıştığımda işleri daha iyi yaparım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
90. Bir fikir ortaya atmadan önce, söyleyeceklerimin doğruluğundan emin oluncaya kadar beklemeyi tercih ederim.
a. ender olarak
b. ?
c. genellikle
-
91. Biri, açıkladıklarımı anlamakta gecikse bile, oldukça sabırlıyım.
a. doğru, oldukça sabırlıyım
b. ?
c. yanlış, sabırlı olmam zordur
-
92. Gezmek veya konsere gitmek gibi etkinlikleri:
a. insanlarla birlikte yapmayı tercih ederim
b. ?
c. tek başıma yapmayı tercih ederim
-
93. Oldukça mükemmeliyetçi bir insanım ve işlerin tam gereği gibi yapılmasını isterim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
94. Beni bekleyen ve yapılması gereken şeylerden dolayı gerginlik yaşamam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
95. İnsanlar gösterdiğim iyi niyete kıyasla, bana daha anlayışsız davranıyor.
a. bazen
b. ?
c. hiçbir zaman
-
96. Duygularını açıkça gösteren insanlardan hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
97. Küçük şeylerin moralimi bozmasına izin vermem.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
98. Yararlı bir buluşla ilgili bir çalışmaya katılmam söz konusu olsa, tercihim:
a. konuyla ilgili olarak laboratuarda çalışmak olur
b. ?
c. insanlara bunu nasıl kullanacaklarını göstermek olur
-
99. Beni şu şekilde tanımlamak doğru olur:
a. güçlü
b. ?
c. kibar ve sakin
-
100. Sık sık gösterilere ve eğlencelere gitmekten hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
101. Kendimden memnun değilim.
a. bazen
b. ?
c. ender olarak
-
102. Genellikle, vermem gereken sert tepkileri veremem.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

EK 4- devam

103. İnsanlar beni dertsiz tasasız biri olarak görür.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
104. Mümkün olduğu kadar her şeyin doğru yapılmasında ısrar eden, oldukça kuralcı biriyim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
105. Oldum olası aşırı utangaçlığımıla mücadele etmek zorunda kaldım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
106. Öğretmenler, din adamları ve benzerleri istediğimizi yapmamızı engellemek için çok fazla zaman harcıyorlar.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
107. Çok sosyal olmayan, içe dönük biri olduğumu düşünürüm.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
108. Genellikle, bir şiirin güzelliğini ustaca planlanmış bir futbol stratejisinden daha çok beğenirim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
109. İnsanlar açık ve içten olduklarında, diğer kişiler onlardan yararlanmaya çalışır.
a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğunlukla
-
110. Mekanik şeylere hep ilgi duyarım ve bu tür şeyleri tamir etmekte oldukça becerikliyimdir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
111. Bazen, düşüncelerime öylesine dalar giderim ki, dikkat etmezsem, eşyalarımın yerlerini şaşırır, küçük talihsizlikler yaşar veya zamanı unuturum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
112. Görünen o ki, karşılaştığım insanların yarısından çoğu gerçekten güvenilir insanlar.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
113. Genellikle, diğer kişileri onların beni tanıdıklarından daha çok tanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
114. Genellikle, insanlar fikirlerimin teorik ve soyut olmaktan çok, gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu söylerler.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
115. Hak ettiklerini düşündüğümde insanlara taşı gedğine koyan, iğneleyici sözler söylerim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
116. Bazen, gerçekten yapmamış olsam bile, sanki yanlış bir şey yapmışım gibi hissederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
117. Duyularım hakkında:
a. insanların ilgi duyduğunu görürsem kolaylıkla konuşurum
b. ?
c. sadece mecbur kaldığımda konuşurum
-
118. Dünyamızı daha iyiye götürecek şekilde değiştirecek yöntemler düşünmekten hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
119. Bir toplulukta eleştiriye uğramak keyfimi kaçırmaz.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
120. Bir grup çalışmasında, üyeler arasında hararetili bir tartışma gelişirse, birinin galip gelmesini isterim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
121. Boş bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:
a. okuyarak veya tek başıma bir proje üzerinde çalışarak
b. ?
c. arkadaşlarla bir iş üzerinde çalışarak
-
122. Yapılması gereken bir iş varsa, muhtemelen:
a. yapılmasının zorunlu olacağı zamana kadar ertelerim
b. ?
c. hemen yapmaya başlarım
-
123. Öğle yemeğini:
a. bir grup insanla yemeyi tercih ederim
b. ?
c. kendi başıma yemeyi tercih ederim
-
124. Kibar davranmadıkları ve duygularıma saygı göstermedikleri durumlarda bile insanlara karşı sabırlıyım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

EK 4- devam

125. Genellikle bir şey yapacağım zaman, ilk önce bu iş için ihtiyaç duyacağım şeyleri düşünmeye zaman ayırırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
126. Bazen, günün olaylarını düşününce gerginleşir, telaşa kapılırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
127. Muhtemelen, arkadaşlarım beni şöyle tanımlayacaklardır:
a. sıcak ve huzur verici
b. ?
c. tarafsız ve resmi
-
128. Genellikle, gece yattığımda geçirdiğim günden memnun olduğumu hissederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
129. Hoşa giden bir yan uğraş olarak şunu tercih ederim:
a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmayı veya meydana getirmeyi
b. ?
c. toplumsal hizmet veren bir toplulukta çalışmayı
-
130. Bulduğum grubun ne yapması gerektiğini çok iyi bilirim ve doğal olarak komutayı ele almaktan hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
131. Müzik dinlerken insanlar yüksek sesle konuşurlarsa:
a. keyfim kaçır ve kızarım
b. ?
c. zihnimi müziğe verebilirim ve rahatsız olmam
-
132. Diğer kişiler olayları benim gibi değerlendirmediklerinde, genellikle, onları kendi tarafıma çekebilirim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
133. İçimden geldiği gibi davranmanın görgü ve kurallara bağlılıktan daha önemli olduğunu düşünüyorum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
134. Şakalarımla insanları güldürmekten hoşlanırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
135. Yeni arkadaşlıklar kurarken, genellikle, ilk adımı atan ben olurum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
136. Pasaklı ve dağınık insanlar gördüğümde onları:
a. olduğu gibi kabul ederim
b. ?
c. iğrenç bulur, kızarım
-
137. Sosyal toplantılarda (parti, eğlence, vb.) insanlar arasına karışmak bana kolay gelir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
138. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:
a. inşaat mühendisi
b. ?
c. oyun yazarı
-
139. Bana dost gözükten insanların arkamdan ihanet edebileceklerinden kuşulanırım.
a. çok ender olarak
b. ?
c. sık sık
-
140. Okulda matematik dersini Türkçe dersine tercih ederdim (ederim).
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
141. Patronluk taslayan kişiler bana emir vermeye kalkıştığında, istediklerinin tam tersini yaparım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
142. Fikirler üzerinde düşünmeye öyle ilgi duyuyorum ki, bazen, uygulamaya yönelik ayrıntıları gözden geçiriyorum.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
143. Biri bana çok kişisel bir soru sorduğunda tedbiri davranır, cevap vermekten kaçınmaya çalışırım.
a. genellikle doğru
b. ?
c. genellikle yanlış
-
144. Gönüllü olarak bir iş yapmam istendiğinde, çok meşgul olduğumu söylerim.
a. bazen
b. ?
c. nadiren
-
145. Bazen, fikirlerim geleneksel veya alışılmış olmadığı için çevremle tam uyuşmam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
-
146. Çoğu insana kıyasla daha az endişeli biri olduğumu düşünürüm.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

EK 4- devam

147. Görüşleri, çoğunluğun görüşlerinden farklı olan kişilerden hoşlanmam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
148. Gerçekten kendimi "açacağıım" kişiyi seçerken çok dikkatli davranırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
149. Toplumsal konularla ilgili görüşlerim başka bir kişininkinden farklı olduğunda:
a. görüşlerimiz arasındaki temel farkların neler olduğunu anlamaya çalışırım
b. ?
c. o konuyu kapar, konuşmayı başka şeylere çekerim
150. Arada sırada anlamadığım nedenlerden dolayı belirsiz bir tehlike varmış hissine kapılır ya da aniden şiddetli bir korku duyarım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
151. Bir yemek, yeni ve alışılmadık yiyeceklerin yerine, tanıdık ve gündelik yiyeceklerden oluşuyorsa daha çok hoşuma gider.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
152. Bütün bir sabahı kimseyle görüşmek istemeden geçirebilirim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
153. İnsanları kullanırım.
a. bazen
b. ?
c. hiçbir zaman
154. İki iş arasında vakit kaybetmemek için önceden plan yaparım.
a. ender olarak
b. ?
c. çoğu kez
155. Gergin olduğumda en küçük şeyler bile sinirime dokunur.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
156. Bir şey yaparken veya meydana getirirken:
a. diğer kişilerle birlikte çalışmayı tercih ederim
b. ?
c. kendi başıma çalışmayı tercih ederim
157. Bir işi yürütürken, en küçük ayrıntılara bile iyice dikkat etmedikçe tam olarak memnun olmam.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
158. Kendimi her türlü insana karşı sabırlı olmak üzere eğittim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
159. İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
160. Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden gelecek kadar enerjiye sahibim.
a. her zaman
b. ?
c. ender olarak
161. Bir işte şunlardan sorumlu olmak daha ilginç olabilirdi:
a. makinelerle çalışmak veya kayıt tutmak
b. ?
c. yeni insanlarla konuşup onları işe almak
162. Günlük yaşamımda, çok ender olarak, başa çıkamayacağım sorunlarla karşılaşırım.
a. doğru, sorunlarla kolayca başa çıkabilirim
b. ?
c. yanlış, sorunlarla başa çıkmakta zorlanırım
163. Bir diğer kişinin düşünce tarzının yanlış olduğunu fark edersem:
a. dikkatini çekerim
b. ?
c. düzeltmeden bırakırım
164. Misafir çağırmaktan ve onları eğlendirmekten büyük zevk alırım.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
165. Yaptığım işlerde bir miktar rekabetin olması hoşuma gider.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
166. Kurallar iyi nedenler bulunduğuda çiğnenebilir.
a. doğru
b. ?
c. yanlış
167. Büyük bir grup önünde konuşmak bana zor gelir.
a. doğru, genellikle zor gelir
b. ?
c. yanlış, bir sıkıntı yaratmaz
168. Titizlik ve kusursuz beceri isteyen işlerde çalışmayı severim.
a. doğru
b. ?
c. yanlış

EK 4- devam

169. Sosyal ortamlarda genellikle utangaç ve güvensizdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

170. Çocukluğumda şunu yaparak daha çok vakit geçirirdim:

- a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmak ya da meydana getirmek
- b. ?
- c. kitap okumak, hayal kurmak

Aşağıdaki sorular problem çözmeyi gerektiren sorulardır.

Her sorunun SADECE BİR doğru cevabı vardır.

Herhangi bir sorunun cevabından emin değilseniz, en iyi tahmininizi işaretleyin.

ÖRNEK SORU :

"Yetişkin" ile "çocuk" arasındaki ilişki "kedi" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. kedi yavrusu
- b. köpek
- c. bebek

Anlaşılabileceği gibi, "kedi yavrusu" en mantıklı cevaptır. Cevap kağıdınızda "a" seçeneğini işaretlemeniz gerekmektedir.

171. "Dakika" ile "saat" arasındaki ilişki "saniye" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dakika
- b. milisaniye
- c. saat

172. Aşağıdaki kesirlerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. 3/7
- b. 3/11
- c. 3/9

173. "Yorgun" ile "iş" arasındaki ilişki "gururlu" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. başarı
- b. tebessüm
- c. mutlu

174. "Sürpriz" ile "garip" arasındaki ilişki "korku" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dehşetli
- b. endişeli
- c. cesur

175. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi gelmelidir? xooooxooooxxx

- a. oxxx
- b. xooo
- c. oxxx

176. "Yakın gelecek" ile "hiçbir zaman" arasındaki ilişki "yakın" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hiçbir yerde
- b. uzak
- c. başka yerde

177. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. kedi
- b. yakın
- c. ağaç

178. "Alev" ile "ısı" arasındaki ilişki "gül" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. diken
- b. kırmızı taç yaprak
- c. koku

179. "Daha iyi" ile "en kötü" arasındaki ilişki "daha yavaş" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hızlı
- b. en iyi
- c. en çabuk

180. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. düz
- b. zikzak
- c. geniş

181. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? 1, 4, 9, 16,

- a. 20
- b. 25
- c. 32

182. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? A, B, Ç, F,

- a. G
- b. L
- c. H

183. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? E, H, J,

- a. K
- b. L
- c. N

184. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? 1/12, 1/6, 1/3, 2/3,

- a. 3/4
- b. 4/3
- c. 3/2

185. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? 1, 2, 0, 3, -1,

- a. 5
- b. 4
- c. -3

EK 5

Anketlere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Çatışma Yönetimi Envanteri Güvenirlik Analizleri (ROCI II)

Çatışma Yönetimi Stilleri	Test-Retest	Cronbach Alpha	Sperman Brown Güvenirliği	Gutman Lambda	Kristof Tarafsız Güvenirliği
Tümleştirme	.83	.77	.73	.77	.77
Ödün Verme	.81	.72	.71	.73	.72
Hükmetme	.76	.72	.71	.73	.72
Kaçınma	.79	.75	.71	.76	.76
Uzlaşma	.60	.72	.67	.73	.73

16 PF Kişilik Envanteri Güvenirlik Analizleri

Ölçek	Cronbach Alpha Coefficients	Number of Items
A: Sıcakkanlılık	0.60	11
B: Problem Çözme	0.78	15
C: Strese Tolerans	0.66	10
E: Baskınlık	0.59	10
F: Canlılık	0.59	10
G: Kurallara Bağlılık	0.55	11
H: Sosyal Girişkenlik	0.79	10
I: Duyarlılık	0.57	11
L: İhtiyatlılık	0.48	10
M: Soyuta Odaklılık	0.62	11
N: Ketumluk	0.58	10
O: Kendini Sorgulama	0.63	10
Q1:Değişimlere Açıklık	0.58	14
Q2: Kendine Yeterlilik	0.61	10
Q3: Mükemmeliyetçilik	0.66	10
Q4: Gerginlik	0.77	10

KAYNAKÇA

- Antonioni, David. "Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles," The International Journal of Conflict Management, 9, 4 (Oct. 1998), ss.336-355
- Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. Altıncı Baskı. Ankara : Hatipoğlu Basım Yayım ve San Tic. Ltd. Şti., 2000
- Başaran, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. 3. Baskı. Ankara. Kendi Yayını. 2002
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. On İkinci Basım. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002
- Beck, E. M. ve Michael Betz. "A Comparative Analysis Of Organizational Conflict In Schools," Sociology Of Education, 48, 1 (Winter 1975), ss.59-74
- Carver Charles S. Ve Michael F. Scheier. Perspectives On Personality. Fifth Edition. New York: Pearson Allyn and Bacon Inc., 2004
- Cloninger, Susan C. Theories of Personality Understanding Persons. Fourth Edition. New Jersey: Person Prentice Hall., 2004
- Cüceloğlu, Doğan. İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları. 13. Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi., 2004
- Demorest, Amy. Psychology's Grand Theorists. How Personal Experiences Shaped Professional Ideas. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005
- Earnest, Garee W. ve N. L. McCaslin. "Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships Between Conflict Management Styles and Personality Type," Journal of Agricultural Education, 35, 3 (1994), ss.18-22
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994
- Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş Sekizinci Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004
- Eroğlu, Feyzullah. Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995
- Ewen, Robert B. An Introduction To Theories Of Personality. Sixth Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003
- Friedman, Raymond A., Simon T. Tidd, Steven C. Currall ve James C. Tsai. "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress," International Journal of Conflict Management, 11, 1 (2000), ss.32-55

- Gregory, Robert J. Psychological Testing History, Principles And Applications. Second Edition. Boston: Allyn And Bacon, 1996
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Organizations. Behaviour, Structure, Process. Sixth Edition. Texas: Business Publications, Inc., 1988
- Girard, Kathryn ve Susan J. Koch. Conflict Resolution in The Schools A Manual For Educators. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Company, 1996
- Gordon, Judith R. Organizational Behaviour A Diagnostic Approach. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999
- Gray, Jerry L. ve Frederick A. Starke. Organizational Behaviour Concepts And Applications. Third Edition. Ohio : Bell & Howell Comp., 1984
- Gül, Gülbahar. “İlköğretim Öğretmen Adaylarının ve Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri,” Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002
- Gümüşeli A. İlker. “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri,” Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994
- , “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı” İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 1996
- Hall, S. Calvin ve Gardner Lindzey. Theories Of Personality. Second Edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 1970
- IPAT. Administrator’s Manuel For The 16 Personality Factor Questionnaire. Illinois: Institute For Personality And Ability Testing, Inc. Champaign., 1986
- Jones, Gareth R. Organizational Theory. Text And Cases. Massachusetts: Addison Wesley Company, Inc., 1995.
- Jones, Robert E. ve Charles S. White. “Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, And Task Effectiveness,” Group & Organization Studies. 10, 2, (Jun. 1985), s.152
- Karip, Emin. Çatışma Yönetimi. Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003
- Karson, Samuel ve Jerry W. O’Dell. A Guide To The Clinical Use Of The 16 PF. Illinois: Institute For Personality And Ability Testing, Inc. Champaign., 1976

- Karsun, Michael, Samuel Karsun ve Jerry O'Dell. 16 PF Interpretation In Clinical Practice. A Guide To The Fifth Edition. Illinois: Institute For Personality And Ability Testing, Inc. Champaign., 1997
- Katz, Neil H. Ve John W. Lawyer. Conflict Resolution Building Bridges. California: Corwin Press, Inc., 1993
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. Genişletilmiş 9. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003
- Konuk, Emre. "The Dvelopment Of The Turkish Form, Test-Retest, Reliability And Validity Studies Of The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF)," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi University Institute Of Social Sciences, 1996
- Kılınç, Tanıl. İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. 2. Bası. İstanbul: Avcıol Basım Yayın., 1996. ss 289-335
- Karasar, Niyazi. Araştırmalarda Rapor Hazırlama. 11. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001
- Kültür, Yusuf Ziya. "Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006
- Magill, Frank N. Psychology Basics. Magill's Choice. California: Salem Press, Inc., 1998
- Marcus, Robert Michael. "Male and Female Healthycare Managers. Are There Personality and Conflict Handling Style Differencies," Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, 1989
- Marion, Lucille Ann. "Conflict Management And Personality Type Among Community College Executives," Unpublished Doctoral Dissertation. University at Albany, State University of New York, 1995
- McShane, L. Steven ve Mary Ann Von Glinow. Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution. Second Edition. New York: McGraw-Hill Comp., 2003
- Miles, Robert H. Macro Organizational Behaviour. California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1980
- Mischel, Walter. Introduction To Personality. Sixth Edition. New York: Harcourt Brace College Publishers., 1999

- Moberg, Philip J. "Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model," The International Journal of Conflict Management. 9, 3 (Jul. 1998), ss.258-285
- , "Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations," The International Journal of Conflict Management. 12, 1 (2001), s.47-68
- Mullins, J. Laurie. Management And Organisational Behaviour. Sixth Edition. Harlow: FT Prentice Hall, 2002
- Rahim, M. Afzalur. Managing Conflict in Organizations. Third Edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group Inc., 2000
- Robbins, Stephen P. Organizational Behaviour. 9th Edition. New Jersey: Person Prentice Hall, 2001
- Ryckman, Richard M. Theories Of Personality. Seventh Edition. Belmont, CA, USA: Wadsworth and Thomson Learning., 2000
- Sorenson, Paula S, Katherine Hawkins ve Ritch L Sorenson. "Gender, Psychological Type And Conflict Style Preference," Management Communication Quarterly, 9, 1 (Aug. 1995), ss.115-126
- Taylor, Gill. Managing Conflict. London: Directory Of Social Change, 1999
- Taymaz, A. Haydar. Eğitim Sisteminde Teftiş. Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Geliştirilmiş 5. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002
- Watkins, C. Edward Ve Vicki L. Campbell. Testing And Assessment In Counseling Practice. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2000
- Wendy, Lord. "The Evolution Of A Revolution," Personnel Management, 26, 2 (February 1994), s.65
- Whitworth, Bobbie Sue. "Is There A Relationship Between Personality Type And Preferred Conflict-Handling Styles?" Unpublished Doctoral Dissertation. Capella University, 2005
- Woosley, Elsa R. "A Look At The Relationships Between MBTI Psychological Types And Mode Conflict Styles." A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree. University of Wisconsin-Stout, 2001