

OKUL ÇALIŞANI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMALARI YÖNETME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER*

Sabriye DUYSAK*
Tuna USLU**

ÖZET

Okullarda çalışan eğitimcilerin kişilikleri ile çalışma ortamındaki davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın yöntemi olarak nicel bir teknik olan anket çalışması yapılmış, çalışmada Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve Çatışma Yönetimi envanterleri kullanılarak veri toplanmıştır. Veri toplanırken kolayda örneklem yöntemiyle Pendik İlçesi'ndeki devlet okullarında çalışan 186 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular öncelikle öğretmenlerin bazı kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğu, yöneticiler ile öğretmenler arasında ise kısmi farklar bulunduğu yönündedir. Sonuç bölümünde öğretmenlerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi biçimleri arasındaki bulgular tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Kişilik Uyuşmazlıklarının İdaresi, Okul Yönetimi, Çatışma Yönetimi*

RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY TRAIT AND CONFLICT MANAGEMENT STILE OF THE TEACHERS AND SCHOOL MANAGERS

ABSTRACT

There is a relationship between teachers' personalities and their behaviours in the school environment. The purpose of this research is to examine the relationship between teachers' personalities and their conflict management styles. As the method of research, a survey has been used as a qualitative technique and data has been collected thanks to Five Factors (NEO-FFI-TR) and Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI. While collecting data, questionnaire has been applied to 186 teachers, deputy principals and principals in Pendik by the method of sampling. The primary analysis in the research is that there is a relationship between teachers' personalities and the conflict management that they have preferred. Moreover, there are some differences between teachers and principals according to conflict management styles. In conclusion, analysis that there is a relationship between teachers' personalities and their conflict management styles is discussed.

Keywords: *Five Factors of Personality, Management of Personality Clash, School Management, Conflict Management*

* Bu çalışma Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı dahilindeki tezden üretilmiştir.

* İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Lisansüstü Öğrencisi, duysak_sabriye@hotmail.com

** Dr., İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğretim Üyesi, tuna.uslu@gedik.edu.tr

1. Giriş

Okullardaki öğretmenler ve yöneticiler, günlük faaliyetleri esnasında velilerle veya meslektaşlarıyla çeşitli çatışma şekilleriyle karşılaşmaktadır. Bu durum eğitim ortamına olumsuz geri dönüşler sağlamaktadır. Eğitim kurumlarında etkinliğin ve çalışanlar arasındaki dinamiğin sağlanabilmesindeki önemli faktörlerden biri ortamdaki çatışmaların yönetim biçimidir (Mirzeoğlu, 2005). Ayrıca ortamdaki çatışmanın okulun işlevlerini yitirmesine yol açacak düzeyde şiddetli olmaması gerekmektedir (Günbayı ve Karahan, 2006). Çatışma uzun dönem kişiler arası ilişkiler sonucunda, kişiler arasında iletişimin olduğu her yerde, kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar: iş, aile, sosyal ilişkiler, kişisel ilişkiler vb. Bu yüzden çatışmadan kaçabilmek mümkün değildir, ancak çoğunlukla çatışmalar ilişkileri sarsar ve zarar verir. Zaman zaman çatışmanın yol açtığı zararları ortadan kaldırmak olanaksızdır. Ancak çatışma her zaman yıkıcı olmak zorunda değildir. Çatışma anlam itibarıyla olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Çatışmaların örgüt kültürünü aksatmaması temele alındığında çatışmanın örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütsel çatışma bugün, örgütler için negatif etkilerinin yanı sıra pozitif etkiler de yaratabilen bir örgütsel davranış konusu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesi farklı kavramlardır. Buna göre çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerinin en aza indirilerek, örgütsel etkinliğe katkıda bulunacak şekilde olumlu etkilerinin maksimize edilmesiyle yönetilmesidir. Bu da örgütsel düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, bireysel düzeyde de etkili çatışma yönetim tarzlarının kullanılması ile ilgilidir. Ancak bireysel düzeyde özellikle okul çalışanlarının uygulayacakları çatışma yönetim tarzları, bir durumdan diğerine ve bir eğitimciden diğerine göre farklılık gösterecektir. Buradaki soru (Yürür, 2009), eğitimcilerin herhangi bir çatışma durumuna yaklaşımı ve yönetmede benimsediği tarz, o durum için tanımlanmış doğru yönetim tarzı olabilecek midir? Okul çalışanlarının kişilik özelliklerinin buradaki rolü nedir?

Çoğu örgütsel davranış uzmanı, bireyin davranışının, hem durumsal faktörlerin, hem de kişiliğinin bir sonucu olduğu görüşünü benimsemektedir. Örgütlerde işgörenlerin birbirleriyle yaşadıkları çatışmaların nedenleri arasında yönetim biçimleri ve çatışmaya yatkın kişilikler de gösterilmektedir (Başaran, 2004: 325). Araştırmalar çatışma yönetimini kişilik özellikleri ile ilişkilendirmektedir (Bono ve ark., 2002:311-312; Wood ve Bell, 2008). Bununla birlikte literatürde bireyin çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi netleştiren araştırma sayısı çok fazla değildir. Bu noktadan yola çıkarak bu çalışmada elde edilecek sonuçların,

çatışmanın yönetilmesinde okul çalışanlarının kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarına etkisi konusunda, ilgili yazına katkıda bulunması beklenmektedir (Yürür, 2009).

Çeşitli durumlarla ilişkili olarak gerekli olduğunda, diğer yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımı) bağımsız veya kombinasyon halinde kullanılması Durumsallık Yaklaşımını nitelendirir. Durumsallık yaklaşımı, yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol olmadığını, en iyinin içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Yani yönetim tarzları duruma göre fark göstermelidir. Yaptığımız bu araştırmada ise varsayımımız, her ne kadar yönetim biçimlerinin bu yaklaşıma göre durumlara adapte olması gerekse de, okullardaki öğretmenlerin kendi bireysel özelliklerinin belirli yaklaşımları ve çatışma yöntemlerini tercih etmelerinde ve daha sık kullanmalarında bir ön belirleyici olduğu yönündedir.

Yıldızoğlu ve Burgaz'ın 2014 yılında yaptıkları çalışmalarında okul yöneticilerinin algılama şekillerine göre çatışma yönetimi stili tercihleri belirlenmiştir. Eğitim kurumlarında yapılan bu çalışma yöneticilerin tutumlarının öğretmenleri olumlu veya olumsuz biçimlerde etkileyebileceğini göstermektedir. Eğitim kurumlarında işleyişin düzgün akması son derece önemli olup, yönetim kıstasları ve kişilik özellikleri ne olursa olsun işleyişin aksamasına izin verilmemelidir, bu nedenle eğitim kurumlarında etkili ve uygun yöneticilerin seçilerek göreve alınmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin tutumları her ne kadar kişilik özellikleriyle bağlantılı bir şekilde ortaya çıksa da, bu durum genel işleyişle çakışmamalıdır. Yaptığımız bu çalışmada ise kişilik özelliklerinin okullarda çatışma yönetimi ile ilişkili olup olmadığı ve öğretmen ile yöneticiler arasında bu yönetim stillerinin nasıl farklılaştığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

2. Okullarda Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Stilleri

2.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayırt eden, onun iç ve dış çevresiyle etkileşimi sonucu kurduğu, tutarlı ve kalıplaşmış bir ilişki biçimidir. Kişilik, sürekli olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altındadır. Bir bireyin, doğuştan getirdiği ya da sonradan edindiği biyolojik ve psikolojik tüm davranışları, yetenek, istek, duygu ve alışkanlıkları o bireyin kişiliğinin bir parçasını oluşturur, bu özellikler bir bireyi diğer bireylerden ayırt eder ve o bireyi eşsiz kılar. Ayrıca kişilik, bireylerin benzer durumlarda ve değişik zaman dilimlerinde tutarlı ve önceden kestirilebilir bir şekilde hareket etmesini de mümkün kılmaktadır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

Literatürde kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik yaklaşımlar arasında en fazla kullanılan Beş Faktör Kişilik Özellikleridir. Kişilik, psikolojinin önemli alanlarından biridir ve örgütlenmiş duygusal, bilişsel, toplumsal ve fiziksel özellikler bütünü olarak ele alınmaktadır (Atak, 2013).

Bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özellikler toplamı olarak tanımlanan kişilik, örgüt içindeki davranışlarının da belirleyicilerindedir (Yürür, 2009). Yapılan çalışmalarda, beş faktör kişilik özellikleri ile yöneticilerin çatışma yöntemleri arasında ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Tozkoparan, 2013).

Bu araştırmada da, daha öncede Antonioni (1998) tarafından aynı amaçla kullanılmış olan Beş Kişilik Faktörü ele alınmıştır. Bu kişilik özellikleri çift kutuplu olarak şöyle sıralanmaktadır; dışa dönüklük-içe kapanıklık, geçimlilik-geçimsizlik, sorumluluk-sorumsuzluk, açıklık-kapalılık ve duygusal dengesizlik-duygusal tutarlılık (Yürür, 2009). Bu kişilik özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

2.1.1. Deneyime açıklık

Deneyime açıklık, beş faktör kişilik yapısı bilişsel yönü en yoğun olan özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan en üst seviyede deneyime açıklık özelliğine sahip olan bireyler yaratıcı, hayal gücü kuvvetli, meraklı, her şeyi öğrenmek isteyen, ilgi alanı geniş, orijinal, maceracı, kendi düşünce ve duygularına yönelen, yenilikçi olarak; alt seviyede olanlar ise, değişime direnen, tutucu ve kapalı olarak değerlendirilmektedir (Tabak, 2010). Açıklık özelliğine sahip bireylerin zeki, meraklı, kültürlü yanları nedeniyle örgütlerde öğrenme performansı yüksek bireyler olduğu görülmektedir. Buna karşılık kapalı-gelenekçi, gerçekçi, ilgi alanı dar, sanatsal yönü olmamak ve analitik olmamakla ilişkilidir (Yürür, 2009).

2.1.2. Yumuşak Başlılık

Yumuşak başlılık düzeyi yüksek olan kişiler, güvenilir, açık sözlü, uyumlu, iyi huylu, yardımsever, merhametli, kolay aldanan, dürüst, alçak gönüllü ve fedakâr olarak tanımlanmaktadır.(Tabak, 2010). Bunlara zıt olarak, yumuşak başlılık düzeyi düşük olan kişiler, geçimsiz, alaycı, işbirliği yapmayan, merhametsiz, sinirli, güvenilmez, yarışmayı seven, kaba, düşmanca, inatçı ve şüpheli kişilik özellikleriyle bağdaşmaktadır (Tabak, 2010). Yüksek düzeyde yumuşak başlılık özelliğine sahip bireyler için bireyler arası karşılıklı etkileşim gerektiren görevler daha cazip görevlerdir ve bu bireyler bu tür görevlerde daha yüksek performans sergilemektedirler (Yürür, 2009).

2.1.3. Duygusal Denge

Bu özellik, bireylerin sınırlı olup olmamalarıyla, kendilerine güven derecesiyle, ne derece iyimser, kötümser, sıkılgan, duygusal ve endişeli olmamalarıyla ilişkilidir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Duygusal dengesi yüksek olan kişiler kendine güvenen, karşısına güven veren, kendi halinden memnun, rahat, kuvvetli, sabırlı ve sakin özellikler gösterirler. Duygusal dengesi düşük olan kişiler ise, endişeli, alıngan, korkak, sosyal korkusu olan, çaresiz, yetersiz, kuruntulu, içine kapanık, sınırlı, gergin ve güvensiz özellikler göstermektedir (Tabak, 2010). Duygusal istikrarı yüksek olan bireyler, duygusal istikrarı az olan bireylere nazaran başkalarını yönetmenin stresiyle daha iyi başa çıkabilirler (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014)

2.1.4. Sorumluluk

Sorumluluk hem proaktif (çalışkan, hırslı) tarafları, hem de çekingen (düzenli, titiz, görevine düşkün) tarafları olmayı içermektedir (Yürür, 2009). Sorumluluk kişilik özelliği ayrıca, güvenilirlik, kararlı olma, itaatkârlık, öz disiplin, düzenlilik, başarı yönelimlilik gibi özellikleri içinde barındıran bir kişilik boyutunu ifade etmektedir. Sorumluluk düzeyi üst seviyede olan kişiler dikkatli, disiplinli, başarıma duygusu yüksek olarak değerlendirilirken; sorumluluk düzeyi alt seviyede olan kişiler, amaçsız, güvenilmez, dikkatsiz, tembel ve düzensiz, gevşek, ihmalcı, kararsız olarak değerlendirilirler.(Tabak, 2010).

2.1.5. Dışa Dönüklük

Dışa dönük bireyler, toplum içinde olmayı seven, aktif, konuşkan, insan odaklı, iyimser, eğlenmeyi seven, risk alabilen, duygularını gösteren, değişikliği tercih eden, sevgi dolu, pozitif, enerjik, neşeli, sosyal ve diğerlerine karşı ilgili olarak tanımlanırken; aksine içe dönük bireyler ise kapalı, çekingen, ağır başlı, coşkun olmayan, görev odaklı, utangaç, sessiz, yalnız kalmayı seven ve mesafeli olarak tanımlanmaktadır.(Tabak, 2010; Yürür, 2009).

Araştırmacılar tarafından, bu güne kadar yapılan çalışmalarda, kişilik özellikleriyle farklı değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

2.2. Çatışma Yönetimi

Çatışmaların örgütsel amaçlar doğrultusunda çözüme ulaşması son derece önemlidir. Çatışmanın sözlükteki benzer ve eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (Otrar ve Övün, 2007). Genel olarak çatışma, birbirine zıt düşen ihtiyaç, duygu, düşünce yada amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Koçak ve Atanur Başkan,

2013). Çatışma örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak düşünölmektedir. Çatışma iletişim yetersizliği, anlaşmazlık, örgüt içindeki bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin yarışması anlamlarını içerdii gibi yeni fırsatların öncüsü ve gelişmenin başlatıcısı olarak da değerlendirilebilir. Çatışmayı örgüt için bir tehdit olmaktan çıkarıp fırsata dönüştürmek çatışmayı etkili yönetmekle gerçekleştirilebilir. Okullar insan unsurunun çok yoğun olduğu bu nedenle ilişki olarak da farklı birey ve grupların yer aldığı örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında okul örgütleri için de çatışmanın yaşanması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmanın varlığının sorgulanmasından çok nasıl yönetileceği konusu önem taşımaktadır. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de çatışmaları doğru ve etkili bir şekilde yönetmektir (Arslantaş ve Özkan, 2012a).

Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yapılan farklı sınıflandırmalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan çatışmada beş tür çatışma olabilir; kişilerin kendi içlerindeki çatışma; kişiler arası çatışma; kişiler ve gruplar arası çatışmalar; gruplar arası çatışmalar ve son olarak organizasyonlar arası çatışmalar şeklindedir. Burada bireyler arası çatışma, iki veya daha fazla bireyin farklı amaç, değer ya da yöneme sahip olmasından kaynaklanan çatışmalardır. Örgütsel amaçlar değil de bireysel farklılıklardan dolayı sıklıkla ortaya çıktığı için de negatif etkisi yüksek çatışma türüdür. Bu çalışmada ele alınan çatışma türü, bireyler arası çatışma türüdür (Yürür, 2009).

Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen, bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” olmak üzere iki boyutlu modelde (Şekil 1) tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere 5 çeşit bireyler arası çatışma yönetim tarzı bulunmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979).



Şekil 1: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model (Rahim, 2002; Rahim, 2004)

2.2.1. Tümleştirmeye Stili

Tümleştirmeye stili, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi, görüş ve değerlerine önem verdikleri durumlarda kullanılır (Karip, 1999). Tümleştirmeye yaklaşımında yönetici çatışan tarafları biraraya getirerek çatışmanın nedenlerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar. Bu yaklaşımda açıkça çatışmanın üzerine gidilir. Çatışan taraflar bir araya gelir. Yöneticinin kendisi de problem çözmeye aşamasında tarafları uzlaştırıcı rol oynar. Çatışmanın tarafları kendi düşüncelerini ve karşı tarafla uzlaşma sağlayamadıkları hususları açıkça ifade ederler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar görüşmelere devam edilir ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini ve diğerlerini dikkate almaya dayanan bu üslup, her iki taraf tarafından kabul edilebilecek etkin bir sonuca ulaşmada açıklık, fikir alışverişi ve farklılıkları göz önünde bulundurmaya içerir. Etkili çözümler üretebilecek problem çözmeye dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Yaratıcı çözümler üretmeye neden olur. Rahim ve Psenicka tarafından yapılan bir araştırmada, tümleştirmeye tarzının cevaplayıcılar tarafından en doğru, uygun ve en etkili çatışma yönetimi tarzı olarak algılandığı tespit edilmiştir (Yürür, 2009).

2.2.2. Ödün Verme Stili

Ödün verme stili, taraflardan birinin diğerinin görüş ve değerleri doğrultusunda kendi ilgi ve ihtiyaçlarından fedakârlık edebilmesi durumunda ortaya çıkar (Rahim, 2001). Ödün verme stilinde öncelikle, çatışan tarafların ortak özellikleri, çıkarları, beklentileri ve ihtiyaçları dikkate alınır. Taraflar arasındaki farklılıklar ikinci derecede önemlidir. Bu yaklaşımda örgüt yöneticileri kendilerine düşük, diğerlerine yüksek düzeyde ilgi gösterir. Yöneticiler, farklılıkları ikinci plana iterek ortak yönleri önemser ve karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmeye ve beklentilerini karşılamaya çalışır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini az ancak başkalarını fazla dikkate almaya dayanan bu üslup, karşı tarafın kaygılarını gidermek adına farklılıkları göz ardı etmek ve ortak yanları vurgulamaya dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışır (Yürür, 2009).

2.2.3. Hükmetme Stili

Hükmetme stili, genellikle bir tarafın üstünlük kurarak kazanması ve diğer tarafın bu nedenle kaybetmesi üzerine kuruludur (Rahim ve ark., 2000). Hükmetme yaklaşımında yöneticiler ya da bireyler kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve kendi çıkarlarını korumak için başkalarının isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almazlar. Yöneticiler ya da bireyler kendilerine yüksek ilgi gösterirken diğerlerine düşük düzeyde ilgi gösterirler. Bu yaklaşımda yöneticiler ya da bireyler çatışmayı çözmek ve çatışmadan galip çıkmak için kendi güç ve otoritelerini kullanırlar (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Bu üslup kendini daha fazla dikkate alıp, başkalarını daha az dikkate almaya dayanan, kazanç-kayıp örüntüsü olarak ya da birisinin konum kazanmak için zor kullanmasına dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (Yürür, 2009). Hükmetme stilinin örgütlerde yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabilir (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

2.2.4. Kaçınma Stili

Kaçınma stili, sosyal ortama ağırlıklı olarak temastan uzaklaşma, çatışmayı görmezden gelme ve erteleme şeklinde yansır (Karip, 1999). Kaçınma yaklaşımında yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamamayı tercih eder ve kaçınmayı görmezden gelir. Bu yaklaşımda yönetici hem kendi düşüncelerini hem de diğerlerinin düşüncelerini umursamaz. Çoğu zaman olaylara kayıtsız kalırlar ve bir çekilme davranışı sergilerler (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini ve başkalarını daha az dikkate almaya dayanan bu üslup, durumlar karşısında geri çekilme, es

geçme ve kenarından geçme esasına dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi, çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur. Kaçınma tarzı çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görülmektedir (Yürür, 2009). Yönetici tarafından kaçınma stiline benimsenmesi ve sıklıkla kullanılması çatışmanın çözümünü geciktirir ve sürekli bir tatminsizliğe iter. Yöneticinin bu umursamaz tutumu karşısında çatışmanın tarafları umutsuzluğa kapılırlar ve çözümsüzlük kendilerini tatmin etmez (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014).

2.2.5. Uzlaşma Stili

Uzlaşma, tarafların karşılıklı olarak kendi çıkarlarından vazgeçerek orta yolda buluşmaları temelinde gerçekleşir (Rahim, 2001). Uzlaşmada ayırt edici olan her iki tarafın da kendi kazancını maksimize etmesinden fedakârlık etmesidir (Kirel, 1997). Bu yönüyle oyun teorisindeki açmazları da hatırlatmaktadır (Rahim, 2000: 3). Uzlaşma stilinde, çatışmanın her iki tarafının da çıkarları dikkate alınır, çatışmanın çözümü için her iki taraf da karşılıklı fedakârlıkta bulunur ve her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm bulunmaya çalışılır. Böylece çatışmanın ne açık ve keskin bir galibi ne de bir mağlubu vardır. Ancak sonuç her iki tarafı da tatmin etmiştir. Bu yaklaşımda hangi tarafın ne kadar fedakârlıkta bulunacağı tarafların güçlerine bağlıdır (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014). Kendini ve başkalarını dengeleme esasına dayanan bu üslup, ortak kabul edilebilir bir sonuca varmada her iki tarafın da bir takım şeylerden feragat etme noktasında alma-verme esasına dayanır (Günbayı ve Karahan, 2006). Bireyin kendi ve diğerlerine orta düzeyde ilgi, karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği görüşüne dayalı bir yaklaşımdır. Açıkça kazanan ve ya kaybedenin olmadığı bir tarzıdır (Yürür, 2009).

2.3. Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Örgütsel çatışma ile ilgili yazında, kişilik farklılıkları çatışmaya yol açan sebeplerden biri olarak görülmektedir (Yürür, 2009). Bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli iletişim halindedir. Bu iletişim esnasında uyuşmazlıklar ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de farklı tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Diğer taraftan çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir (Arslantaş ve Özkan, 2012a).

Örgütlerde çatışmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, yetenekleri ve beklentileri birbirinden farklı olduğundan bireyler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Buna karşın nadir de olsa bazı örgütlerde bireyler arası çatışmaya rastlanmamaktadır. Bu da bireylerin birbiri ile uyumlu olmalarına ve düzenli olarak çalışmalarına bağlanabilir. Örgütlerde çatışmanın olağan olduğunu bilmek kadar önemli olan bir diğer unsur da çatışmanın dinamik bir olgu olduğu ve değişmez bir durum olmadığıdır. Çatışma başladıktan sonra birçok düzeylerde yaşanabilir ve bitene kadar da farklı derecelere ulaşabilir. Ancak çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmazlar, hatta organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde çatışma olması zorunludur (Arslantaş ve Özkan, 2012b).

Antonioni (1998), Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen modelinde yer alan beş çatışma yönetim tarzı ile Beş Kişilik Faktörü arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Bu araştırmada, çatışma yönetim tarzı ve kişilik özellikleri olarak da Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada kullanılan modeller esas alınmıştır (Yürür, 2009).

2.3.1. Tümleştirme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Rahim ve arkadaşlarına (1999) göre çatışmalarda tümleştirme tarzı taraflar arasında işbirliği yapılarak müzakerenin yönetilmesi üzerine kuruludur (Rahim ve ark., 1999:158). Dışa dönüklük özelliğine sahip olan bireyler, topluluk içinde olmayı seven ve aynı zamanda da diğer bireylerle birlikte bir şeyler yapma sürecini ödül olarak gören bireylerdir. Problem çözme ve tümleştirme tarzı, taraflar arasında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, anlayış ve güvenin gelişmesi, gelecekte işbirliği içerisinde çalışma gönüllülüğünü artırması gibi "ilişkisel sonuçlar" oluşturan tarzlardır. Bu bağlamda dışa dönüklük özelliğine sahip bireyler, bu ilişkisel sonuçlara ulaşmak için tümleştirme tarzı uygulamayı tercih etmektedir (Yürür, 2009).

Bunun yanı sıra bu tarz, çatışmanın her iki taraf için de kabul edilebilir bir biçimde çözümlenmesi için seçenekler arama ve farklılıkları anlamaya açık olmayı gerektirdiğinden ötürü bu tarzı uygulayacak bireylerin çalışkan, titiz, görev odaklı olması beklenebilir. Bu da sorumluluk özelliği ile ilişkilidir (Yürür, 2009).

Aynı zamanda tümleştirme tarzında var olan farklılıkları anlamaya açık olma özelliği, bireyin açıklık özelliğine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle de açıklık özelliğine sahip bireyler tümleştirme tarzını uygulamaktadırlar (Yürür, 2009).

2.3.2. Ödün Verme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Ödün verme, bireylerin kendi ihtiyaçlarından çok diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemesine ilişkin bir yaklaşımdır. Dışa dönük bireylerin insan odaklı, iyimser ve sevgi dolu olmaları ile çatışma durumunda kendi beklentilerini ihmal ederek karşı tarafı tatmin etme güdüsüyle ödün verme tarzını kullanması arasında mantıksal bir ilişki kurulabilir (Yürür, 2009).

Yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip olan bireylerin ödün verme tarzını tercih etmesi beklenebilir. Ödün veren bireyler, kendilerini tatmin etmek için, kendi isteklerinden vazgeçebilen, yok sayabilen bireylerdir. Bu olgu da, geçimlilik özelliği ile uyumluluk gösteren bir davranıştır (Yürür, 2009).

Bununla birlikte duygusal dengesizlik özelliği, gergin, endişeli, alıngan kişileri tanımlamaktadır. Bu duygular bireye herhangi bir çatışma durumunda rahatsızlık verecek duygulardır. Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde duygusal dengesizlik özelliği gösteren bireylerin daha fazla çatışma algısına sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla bu bireyler, kolayca karşıdakinin ihtiyacını ön plana çıkararak, ödün verme tarzı ile bu olumsuz duygulardan kurtulmaya çalışabilecektir (Yürür, 2009).

2.3.3. Hükmetme Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Geçimlilik özelliğinin karşıtı olarak tanımlanan geçimsizlik, kaba, sert, samimiysiz ve sevimsiz bireyleri tanımlamaktadır. Bu özellik, hükmetme tarzı ile uyumluluk göstermektedir. Yapılan iki araştırmada da bu görüşle tutarlı olarak, yüksek düzeyde geçimlilik özelliğine sahip bireylerin hükmetme tarzına sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Yürür, 2009).

Hükmetme tarzını uygulayabilmek için yüksek düzeyde duygusal tutarlılık gerekebilecektir. Çünkü kişinin, çatışmayı birinin çıkarı doğrultusunda sonuçlandırması için yasal, kaynak kontrolü, uzmanlık gerektiren, sosyal veya kişisel gücünü kullanması, aynı zamanda bireyin psikolojisini etkileyen etmenler ve bunların yarattığı stresle yaşaması anlamına da gelmektedir. Bu durumda da kişinin serinkanlı, duygusal olarak tutarlı, mantıklı kalmaya ihtiyacı olacaktır. Dolayısıyla duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişiler hükmetme tarzını tercih etmeyecektir (Yürür, 2009).

2.3.4. Kaçınma Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde ifade edilen kaçınma tarzı, içe kapanıklık, geçimlilik, sorumsuzluk ve duygusal dengesizlik gibi kişilik özellikleri ile uyumlu görülebilir. Bununla birlikte yeni fikirlere kapalı (açıklık özelliği düşük düzeyde) bireyler de kaçınma tarzını tercih etmektedirler (Yürür, 2009).

Antonioni (1998), geçimlilik ile kaçınma tarzı arasında pozitif, buna karşın sorumluluk özelliği ile negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Antonioni, 1998: 349). Moberg (2001), kendilerini dışa dönüklük ve sorumluluk özellikleri açısından düşük düzeyde, bununla birlikte duygusal dengesizlik özelliği açısından yüksek düzeyde değerlendiren yöneticilerin, çatışmadan uzak durmak veya çatışmayı minimize etmek için kaçınma tarzını tercih ettiklerini tespit etmiştir (Yürür, 2009).

2.3.5. Uzlaşma Tarzı ve Beş Kişilik Faktörü Arasındaki İlişki

Geçimli bireylerin, anlayışlı, sempatik, işbirlikçi, özellikleri nedeniyle uzlaşma tarzı bu kişilikteki bireyler için uygun görülebilir. Yapılan araştırmalarda uzlaşma tarzı ile yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özellikleri arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır (Moberg, 1998: 280; Moberg, 2001: 57). Yapılan diğer bir araştırmada, öğrenci örneğinde uzlaşma tarzı ile sadece geçimlilik özelliğinin pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yönetici örneğinde kişilik özelliklerine ilişkin değişkenlerin hiçbiri ile uzlaşma tarzı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Yürür, 2009).

2.4. Okullarda Çalışanların Deneyimleri ile Çatışma Biçimleri Arasındaki İlişkiler

Okullarda öğretmenlerin meslektaşlarıyla aralarında yaşanan çatışmalarda kullandıkları yönetim biçimleri açısından yaş ve kıdem etkeni değerlendirildiğinde, yüksek yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlerin, düşük yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlere göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma biçimlerini daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir (Günbayı ve Karahan, 2006). Bu durum mesleki alanda deneyimi fazla olan öğretmenlerin, deneyimi az olan öğretmenlere kıyasla sorun çözmeye daha etkin oldukları gözlemlenmiştir.

3. YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kullanılan soru formu kolayda örneklem yöntemiyle Pendik'teki okullardaki öğretmenlere dağıtılmıştır. Kişilik özelliklerini ölçmek için Atak'ın (2013) uyarlamasını yaptığı "Beş Faktör Kişilik Ölçeği" kullanılmıştır. "Çatışma Yönetimi"ni ölçmek için ise Günbayı ve Karahan'ın 2006 tarihli çalışmalarında Rahim'den (1983) aldıkları ROCI-II envanteri kullanılmıştır. Çalışmamızın ilk hipotezi kişilik özellikleri ile çatışma yöntemleri arasında ilişki olduğu doğrudur.

H1: Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetimi biçimleri arasında ilişki vardır.

Bu hipotezi test etmek için SPSS programı aracılığıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın ikinci hipotezi ise öğretmenler ile okul yöneticileri arasında kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi stilleri açısından fark olduğu yönündedir.

H2: Öğretmenler ve yöneticiler arasında, kullandıkları çatışma yönetimi biçimleri açısından anlamlı fark görünmektedir.

4. BULGULAR

Çalışmaya katılan 186 kişilik örneklemin yaş ortalaması 39, yaklaşık çalışma yılları 9, diğer demografik özellikleri ise şu şekildedir: 83'ü kadın, %7.8'i yüksekokul, %66.9'u üniversite, %25.3'ü ise lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Bütün öğretmenler devlet okullarında çalışmaktadır. Yaklaşık %10'unun idari görevi de

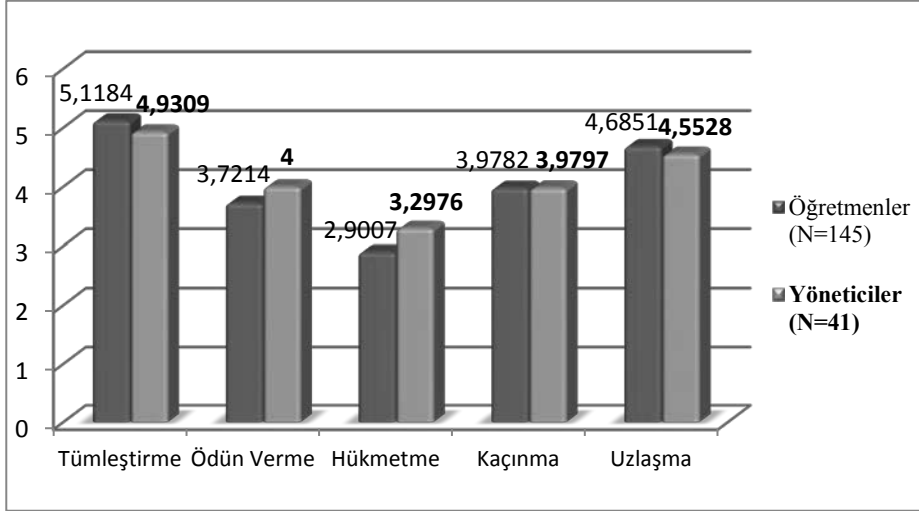
bulunmaktadır. Değişkenler arasında bulunan $p < 0.01$ değerindeki anlamlı ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir, bazı kişilik boyutları ile çatışma yönetimi yaklaşımları arasında bulunan bu anlamlı ilişkiler nedeniyle birinci hipotezimiz kısmen destek bulmuştur. Bireylerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri birbirleriyle ilişkilidir.

Tablo 1: Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiler, Ortalamalar, Standart Sapmalar

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Deneyime açıklık	4.20	1.06									
2. Yumuşak başlılık	4.59	0.90	.278								
3. Duygusal dengelilik	4.21	1.03	.181	.257							
4. Sorumluluk	5.22	0.86	.347	.443	.230						
5. Dışa dönüklük	4.50	1.10	.353	.356	-	.399					
6. Tümleştirme	5.11	0.68	.329	.195	-	.503	.227				
7. Ödün verme	3.75	0.63	.156	-	-	-	-	.376			
8. Hükmetme	2.94	0.81	-	-.272	-	-.296	-	-.144	.226		
9. Kaçınma	3.99	0.93	-	-	-	-	-.170	.185	.540	.177	
10. Uzlaşma	4.66	0.59	.227	.209	-	.383	-	.675	.486	-	.400

Tüm korelasyonlar $p < 0.01$ değerinde anlamlı

Öğretmenler ile yöneticiler arasında çatışma yönetimi stilleri açısından fark olup olmadığı, her iki grupta da 30’dan fazla katılımcı olacak şekilde t-testi ile analiz edilmiştir. Kontrol amacıyla demografik değişkenler açısından gruplar arasında fark olup olmadığı test edilmiş, gruplar arasında bu özellikler bağlamında fark gözlenmemiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ve hangi düzeyde bu stillere yöneldikleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stilleri dışında öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı fark olduğu görülmüş, ikinci hipotezimiz de kısmen destek bulmuştur. Fark analizlerinde ödün verme ($t = -2,621$ $p = .011$) ve hükmetme ($t = -2,764$ $p = .006$) stilleri açısından anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Boyutlarını Kullanma Düzeyleri

5. SONUÇ

Sorumluluk kişilik özelliği ile tümlleştirme arasında yüksek derecede pozitif ilişki bulunmuştur. Yani sorumluluğu yüksek öğretmenler tümlleştirme yöntemini daha fazla kullandıkları görülmektedir. Sorumluluk ile tümlleştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda tümlleştirme tarzının en etkin, en doğru ve en uygun etkili çatışma yönetim tarzı olarak algılandığı sonucuna varılmıştır (Gross ve Guerro, 2000: 200). Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin de, bu tarza yönelmelerinin gerek bulgularımız sonucu gerekse literatürdeki atıflara da dayanarak akla uygun olduğu düşünülebilir. Tümlleştirme stili öğretmenlerin yöneticilere oranla daha etkili oldukları gözlemlenmiştir, bu durum sorumluluk bilincinin bireysel iletişim halinde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yazındaki tespitlerle (Yürür, 2009) uyumlu bir şekilde, deneyime açıklık ve dışa dönüklük ile tümlleştirme tarzı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yumuşak başlı ve sorumlu kişilikteki öğretmenlerin hükmetme biçimini kullanmaktan uzaklaştıkları, bulgularımızda aradaki negatif ilişkiden anlaşılmaktadır. Literatürde de hükmetme biçimi ile yumuşak başlı kişilik özelliği arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Ma, 2005). Yapılan araştırmalarda (Mount ve ark., 1998) görülmektedir ki, yüksek düzeyde geçimli ve yumuşak başlılık özelliğine sahip kişiler için karşılıklı etkileşim kurmayı gerektiren görevler daha etkin görevlerdir. Bu bireyler bu tür görevlerde daha yüksek performans sergilemektedirler. Bu nedenle bu özellikteki kişilerin

hükmetmek yerine karşılıklı ve ortak çalışmaya daha uygun oldukları da düşünülebilir. Ödün verme stili açısından, yöneticilerin öğretmenlere kıyasla daha az baskın olmaya çalıştıkları tespitini ortaya koymaktadır, yani yöneticiler öğretmenlere göre çatışmalarda daha fazla ödün verdiklerini beyan etmektedirler.

Duygusal dengelilik ile çatışma yönetimi boyutları arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır. Yapılan araştırmalarda duygusal dengesizlik özelliğine sahip kişilerin, bu tarzı benimsemedikleri gözlemlenmiştir Moberg (2001), yani arada bir negatif ilişki ön görünmektedir. Bu kaynak ile bizim bulgularımız örtüşmemektedir. Bulgularımızda ise, okullarda öğretmenlerin duygularını çatışma yönetim biçimleriyle karıştırmadıkları görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin yönlendirici ve rol model olmaları nedeniyle kendi işlerine ve çatışma yönetimi yaklaşımlarına özellikle duygularını yansıtmamaya çalışmalarından kaynaklanıyor olabilir. Farklı sektörlerde, duygusal dengelilik ile çatışma yöntemleri arasındaki ilişkiler de incelenmelidir.

Yumuşak başlılık ve sorumluluk, uzlaşma davranışı ile deneyime açıklık arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Uzlaşma taraftarı olan bireylerin bu yapıda bir kişiliğe sahip olmaları fazla şaşırtıcı değildir. Yapılan araştırmalarda yüksek düzeyde geçimlilik ve açıklık özellikleri ile uzlaşma tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Moberg, 1998). Bulgularımızla benzer şekilde literatürde, uzlaşma ile yumuşak başlı kişilik özelliği arasında da pozitif ilişki olduğu bulunmuştur (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Ma, 2005).

Dışa dönüklük ile tümleştirme biçimi arasında pozitif, kaçınma biçimi ile negatif ilişki tespit edilmiştir. Yazında da dışa dönüklük ile tümleştirme gibi olumlu davranışlar arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Park ve Antonioni, 2007: 110). Antonioni (1998: 349) ve Ma (2005) dışa dönüklük ile kaçınma arasında da negatif ilişki tespit etmiştir.

Hem astlar (öğretmenler) hem de yöneticiler açısından, diğer çatışma yöntemlerine göre tümleştirme stiline daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Bu tespit literatürde benzer sonuçlara ulaşan araştırmalarla uyumludur (Karcıoğlu, Gövez ve Kahya, 2011). Yöneticileri öğretmenlerden ayıran çatışma yönetim stillerinin ise daha hükmedici olmak, ama aynı zamanda daha fazla ödün verebilme becerisi olduğu görülmektedir. Ayrıca tümleştirme çatışma yöntemi ile uzlaştırma biçiminin genellikle aynı yönde bir arada kullanıldığı da başka bir tespittir. Öğretmenlerin diğer çalışanları bir araya getirmeleri ve ortak hedeflere yönelebilmelerini sağlamaları için, tümleştirmeci ve aynı zamanda uzlaşmacı olmaları gerektiği eğitimcilerin eğitimlerinde önerilebilir. Rahim ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre adalet algısı yüksek olan bireyler daha işbirlikçi çatışma yönetim tarzları (tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma gibi) yönetim tarzları kullanmaktadırlar tespitini yapmıştır.

Ancak durumsallık yaklaşımı, bireylerin kişilik özelliklerinin etkilerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey belirli bir çatışma durumuna uygun

yönetim tarzını kullanmak için yeterince esnek olmayabilecektir. Sonuç olarak bu çalışmada, çatışma yönetimine ilişkin durumsallık yaklaşımını savunan yazarların aksine bireyin kişilik özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarına ilişkin tercihlerini etkilediği belirlenmiştir. Araştırmanın bir kısıtı olarak okullardaki idareci sayısının öğretmenlere göre az olması nedeniyle, öğretmenler ile yöneticileri kıyaslamaya yönelik yapılan fark analizlerinde grup büyüklükleri birbirlerinden oldukça farklı olmuştur, bu nedenle bu araştırmanın sonrasında daha fazla yönetici ile birbirine yakın katılımcı gruplarıyla yapılacak bir çalışma ile farklar daha sağlıklı şekilde ortaya konulabilir. İleride yapılacak çalışmalarda yöneticilerin ve öğretmenlerin velilerle iletişim kurma ve sorunlara yaklaşım açısından çatışma yönetimi stilleri, bu koşullarda durumsallık ile karakteristik özelliklerin hangi mekanizma ile işlediği incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Antonioni, D. (1998). "Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles", *International Journal Of Conflict Management*, 9 (4), ss. 336-355.
- Arslandaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012a). "Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları ile Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, Aralık, ss. 231-240.
- Arslandaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012b). "İlköğretim okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, ss. 555-570
- Atak, H. (2013). "On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürü'ne Uyarlanması", *Araştırma Makalesi, Nöropsikiyatri Arşivi Dergisi*, 50, ss. 312-319, doi: 10.4274/npa.y6128.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. ve Lauver, K.J. (2002). "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", *Journal of Personality*, 70 (3), ss. 311-344.
- Gross, M.A. ve Guerro, L.K. (2000). "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles", *The International Journal Of Conflict Management*, 11 (3), ss. 200-226.

- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimleri”, *Afyon Kocatepe Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, ss. 209-230
- Karcioğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). “Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), ss. 327-340, ISSN 1304-4990
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (1997). *Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi*, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 1-2, ss. 477-494
- Koçak, S. ve Atanur Baskan, G. (2013). “Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, ss. 212-224.
- Ma, Z. (2005) “Exploring the Relationships Between the Big Five Personality Factors, Conflict Styles, and Bargaining Behaviors”, *IACM 18th Annual Conference, 2005/6/1, Canada*.
- Mirzeoğlu, N. (2005). “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss. 51–56.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. ve Greg L. Stewart (1998), “Five-Factor Model Of Personality And Performance In Jobs Involving Interpersonal Interactions”, *Human Performance*, 11 (2-3), ss. -165.
- Moberg, P.J. (1998), “Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Mode”, *The International Journal Of Conflict Management*, 9 (3), ss. 258-285.
- Moberg, P.J. (2001), “Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations”, *The International Journal Of Conflict Management*, 12 (1), ss. 47-68.
- Otrar, M. ve Övün, Y. (2007). “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki (Gebze İlçesi Örneği)”, *Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalında yapılan Tez Çalışması*.
- Park, H. ve Antonioni, D. (2007). “Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy”, *Journal of Research in Personality*, 41, ss. 110-125
- Rahim, M.A. (1983). “A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict,” *Academy Of Management Journal*, 26 (2), ss. 368-376.

- Rahim, M.A. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), ss. 1-21
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3. Baskı, Quorum Books Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M.A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal Of Conflict Managemant*, 13 (3), ss. 206-235.
- Rahim, M.A. (2004). "Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies, and Propensity to Leave A Job: A Cross-cultural Study", *The Annual Conference of The International Association for Conflict Management*, Haziran 15-18, Pittsburgh, PA.
- Rahim, M.A. ve Bonoma, T.V. (1979). "Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, 44, ss. 1323-1344.
- Rahim, M.A., Buntzman G.F. ve White, D. (1999). "An Empirical Study Of The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles", *The International Journal Of Conflict Management*, 10 (2), ss. 154-171.
- Rahim, M.A., Magner, N.R. ve Shapiro, D.L. (2000). "Do Justice Perceptions İnfluence Styles Of Handling Conflict With Supervisor? What Justice Perceptions, Precisely?", *International Journal Of Conflict Management*, 11(1), ss. 9-31.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 10 (2), ss. 539-557.
- Tozkoparan, G. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:9, Yıl:9, Sayı:2, ss. 189-231
- Wood, V.F. ve Bell P.A. (2008). "Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles From Personality Characteristics", *Personality And Individual Differences*, 45, ss. 126-131.

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

Yürür, S. (2009). “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), ss 23-42.