

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Mehmet KARAKUŞ*

İbrahim H. ÇANKAYA**

Özet

İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. 2008–2009 bahar döneminde Elazığ il merkezindeki ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin tamamına (toplam 135 okul yöneticisi) ölçekler dağıtılmıştır. Geriye dönen 107 ölçekten elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmaya sadece okul yöneticileri dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda; yöneticilerin kişilik özelliklerinden sorumluluk, değişime açıklık ve uyumluluğun, çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirmeyi, kişilik özelliklerinden duygusal tutarlılık ve uyumluluğun, çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordadığı; kişilik özelliklerinden değişime açıklığın ise hükmetme stratejisini anlamlı ve ters yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, kişilik özellikleri, çatışma çözme stratejileri.

THE INFLUENCE OF SCHOOL MANAGERS' PERSONALITY TRAITS ON THEIR CONFLICT RESOLUTION STRATEGIES

Abstract

The aim of this research, which is in a descriptive relational scanning model, is to examine the relationship between school managers' personality traits and their conflict resolution strategies. The questionnaires were administered to all the managers working in primary and secondary schools in Elazığ downtown in 2008-2009 academic year. Data obtained from 107 questionnaires that were returned back were analyzed. Only school managers were included to studies. As a result of the research it was determined that; managers' personality traits of conscientiousness, openness and agreeableness positively predict integrating strategy, personality traits of agreeableness and neuroticism positively predict compromising strategy, personality trait of openness negatively predict dominating strategy.

Keywords: School managers, personality traits, conflict resolution strategies.

* (Bu çalışma, 15 Mayıs 2009 Tarihinde Pamukkale Üniversitesi 4.Ulusal Eğitim Yönetim Kongresinde Sunulan Sözlü Bildirinin Geliştirilmiş Halidir.)

* Yrd.Doç. Dr., Zirve Üniversitesi Eğitim Fakültesi, G.ANTEP. E-posta: mehmetkarakus44@hotmail.com

** Arş.Gör.,. Firat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ELAZIĞ. E-posta: ihcankaya@hotmail.com

GİRİŞ

Çatışma günlük yaşamın olduğu gibi örgütlerin de doğal bir parçasıdır. Olumsuz olan çatışmanın kendisi değil, çatışma sürecinin etkili yönetilememesidir¹. Çatışma, bir grupta yer alan bireyler (veya gruplar) arasındaki anlaşmazlık ya da bireyin anlaşmazlık algılaması ve bu konuda ortaya çıkan sorunların çözümünün yetersiz olmasıdır². Çatışma, hem fizyolojik hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesine engel olan nedenlerin meydana getirdiği gerginlik halidir³. Çatışmaların varlığı örgütler açısından oldukça normal görülebilecek bir durumdur ve mevcut çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek, örgütlerin düzenli işleyebilmeleri için gereklidir⁴. Örgüt düzeyindeki çatışmaları yönetebilmek için çatışma yönetimi stratejilerini etkili olarak kullanmak gerekmektedir. Çatışma yönetimi stratejileri, örgütün iklimi, yapısı, beklentiler ve baskın olarak bireylerin kişilik özelliklerine göre belirlenmekte olup⁵ bu çalışmada yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Kişilik ve kişilik tipleri: Kişilik; bireyin ilgi, tavır, nitelik, iletişim tarzı, dış görünüşü gibi özellikleri üzerinde belirleyici ve kalıcı olan tüm davranışlarıdır⁶. Geliştirdikleri kişilik ölçeğine göre beş temel kişilik özelliği belirlemiştir. Bunlar dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, değişime açıklık ve duygusal tutarlılıktır⁷.

Çatışma yönetimi stratejileri: Çatışma yönetimi stratejileri, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir⁸. Başlıca çatışma yönetimi stratejileri bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, uyma ve hükmetmedir⁹:

Bütünleştirme: Bütünleştirme stratejisi problemleri takım halinde çözmektir. Bu stratejide taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilmektedirler. Böylece taraflar ne yapabilecekleri konusunda geniş bir bakış açısına sahip olabilmektedirler.

Kaçınma: Bireylerin çatışmadan psikolojik ya da fiziksel olarak uzak durmalarıdır. Bu strateji çatışmayı reddetmeyi, çatışmadan kaçınmayı içermektedir. Birey, hem kendisinin hem de diğerlerinin isteklerini önemsemeyebilir.

Uzlaşma: Bu strateji, ortak bir yol bulmayı ve karşılıklı anlaşmayı öngörmektedir. Bu stratejide birey kendi ihtiyaçları üzerinde yoğunlaştığı kadar diğerlerinin ihtiyaçları üzerinde de yoğunlaşmaktadır.

Uyma: Bu stratejide birey kendi ihtiyaçlarını arka plana iterek, karşı tarafı memnun etmek amacıyla onların beklentilerine uyum sağlar ve kendi isteklerinden feragat eder.

¹ Uğur ÖNER, **Çatışma Çözme ve Arbuluculuk Eğitimi**, 2000, s.24.

² Ayşe BAYSAL, Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri**, 1996, s.48.

³ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2004, s. 213.

⁴ Mine KILIÇ, **Yönetim ve Organizasyon**, 2001, s. 76.

⁵ John MİLLS vd, **Psychological Reports**, 1985, s. 1838.

⁶ Leonard, HAROWITZ, **Journal of Clinic Consultaion Psychologie**, 2000, s. 887.

⁷ Robert Mccrae and Paul COSTA, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1987, s. 83.

⁸ Ali GÜMÜŞELİ, **Doktora Tezi**, Ankara, s. 112.

⁹ Emin, KARİP, **Çatışma Yönetimi**, Ankara, 2003, s.144

Hükmetme: Hükmetme stratejisinde tarafların birbirlerine karşı çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması söz konusudur. Çatışmanın örgütler içerisinde üst ve astlar arasında gerçekleşmesi durumunda, üst kademedeki bulunanlar astları kendi isteklerine ve emirlerine uymaya zorlayabilir.

2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan evren hakkında genel yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tümü yada temsil yeteneği olan örneklem üzerinde yapılan çalışmadır¹⁰.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Elazığ ili merkezinde bulunan ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan (2008-2009 eğitim ve öğretim yılı bahar dönemi) okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma evreni içerisinde toplam 135 ilk ve orta dereceli okul bulunmaktadır. Araştırmaya sadece okul yöneticileri dahil edilmiştir. Bu yöneticilerin tamamına (toplam 135 okul yöneticisi) ölçekler dağıtılmış ve 107 yöneticiden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek, Özgan tarafından Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinden faydalanılarak geliştirilmiş olan ve “bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma” olmak üzere beş alt boyuttan oluşan “Çatışma Yönetimi Stratejileri” ölçeğidir¹¹. Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise Costa ve McCrae tarafından geliştirilen ve Çeribaş tarafından Türkçeye uyarlanan “NEO Beş Faktör” Ölçeğidir. Ölçek, Beş Faktör modelinde yer alan “dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal tutarlılık ve gelişime açıklık” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır¹². Her iki ölçeğin birey davranışlarını değerlendirmeye odaklı olmasının ortak yönlerini oluşturduğu kabul edilmektedir.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada veriler, SPSS 13 paket programında değerlendirilmiş olup okul yöneticilerinin bu araştırma çerçevesinde ele alınan kişilik özelliklerinden hangilerinin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinden hangilerini anlamlı olarak yordadıklarını tespit etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde beş kişilik özelliği (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal tutarlılık ve değişime açıklık) bağımsız değişken olarak girilmiş ve sıra ile her bir çatışma yönetimi stratejisi bağımlı değişken olarak analizlere dâhil edilmiştir. Bu analizler adimsal (stepwise) regresyon yaklaşımıyla yapılmış ve analizler sonunda, kişilik özelliklerinden sadece anlamlı yordayıcı olanlar kalmış, analizdeki bağımlı değişkeni anlamlı olarak

¹⁰ Niyazi KARASAR, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, 2003, s.92.

¹¹ Habip ÖZGAN, *Doktora Tezi*, Gaziantep, 2006, s. 127.

¹² Emin ÇERİBAŞ, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya, 2007, s.146.

yordamayanlar ise elenmiştir. Hangi kişilik özelliğinin hangi çatışma çözme stratejisini anlamlı olarak yordadığı bulgular kısmında tablo 1, 2 ve 3’de gösterilmiştir.

3. Bulgular

Analizler sonucunda, çatışma yönetimi stratejilerinden “kaçınma” ve “uyuma”nın kişilik özelliklerinden hiçbiri tarafından anlamlı olarak yordanmadığı görülmüştür. Bu iki stratejinin bağımlı değişken olduğu analizlerde, adimsal regresyon sonucunda bütün bağımsız değişkenler elenmiş olduğundan bunlarla ilgili analiz sonuçlarına yer verilmemektedir. Bu kısımda, bazı kişilik özellikleri tarafından anlamlı olarak yordandığı saptanan “bütünleştirme”, “uzlaşma” ve “hükmetme” stratejileriyle ilgili sonuçlar ele alınmaktadır.

Tablo 1. Çatışma Yönetimi Stratejilerinden Bütünleştirmeyi En İyi Yordayan Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Adımsal (Stepwise) Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1										
<i>Yordayıcı Değişkenler</i>	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi r	F	R	R²
<i>Sabit</i>	1,917	,537	-	3,572	,001**	-	-	6,517	.399	.160
<i>Sorumluluk</i>	,196	,097	,191	2,022	,046*	,275	,195			
<i>Değişime</i>										
<i>Açıklık</i>	,206	,083	,229	2,496	,014*	,237	,239			
<i>Uyumluluk</i>	,203	,089	,214	2,275	,025*	,246	,219			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 1’de görüldüğü gibi, yapılan adımsal çoklu regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden sorumluluk, değişime açıklık ve uyumluluğun, çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirmeyi anlamlı ve pozitif olarak yordadıkları saptanmıştır (R=.399, R²model=.160, p<.001). Bu üç kişilik özelliğinden oluşan model, bütünleştirme stratejisindeki varyansın % 16’sını açıklamaktadır. Bütünleştirme stratejisinin anlamlı yordayıcıları olan bu kişilik özelliklerinin görece önem sırası ise şöyledir: 1. Değişime açıklık (β =.229, p<.05), 2. Uyumluluk (β =.214, p<.05) ve 3. Sorumluluk (β =.191, p<.05). Benzer şekilde, Jones ve White¹³ ve Yıldırım¹⁴ yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden değişime açıklığın, McIntyre¹⁵ sorumluluk ve uyumluluğun, Rahim¹⁶ ise uyumluluk ve değişime açıklığın, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirmeyi kullanmalarına yol açtığını saptamışlardır.

¹³ Robert JONES ve Charler WHITE, **Group and Organizational Studies**, 1985, s. 157.

¹⁴ Atilla YILDIRIM, **Doktora Tezi**, Ankara, 2003, s.185.

¹⁵ Scott MCINTYRE, **American Psychological Association**, 1997.

¹⁶ Afzalur, RAHİM, **Consulting Psychologists Pres**, 1983.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinden Uzlaşmayı En İyi Yordayan Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Adımsal (Stepwise) Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2										
Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi r	F	R	R ²
Sabit	2,675	,397		6,73	,000***			7,999	.365	.133
Duygusal										
Tutarlılık	,236	,072	,300	3,28	,001**	,286	,306			
Uyumluluk	,186	,075	,227	2,48	,015*	,209	,237			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 2’de görüldüğü gibi, yapılan adımsal çoklu regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal tutarlılık ve uyumluluğun, çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşmayı anlamlı ve pozitif olarak yordadıkları saptanmıştır (R=.365, R²_{model}=.133, p<.01). Bu iki kişilik özelliğinden oluşan model, uzlaşma stratejisindeki varyansın % 13,3’ünü açıklamaktadır. Uzlaşma stratejisinin anlamlı yordayıcıları olan bu kişilik özelliklerinin görece önem sırası ise şöyledir: 1. Duygusal tutarlılık (β =.300, p<.01) ve 2. Uyumluluk (β =.227, p<.05). Bu bulguyu destekleyici şekilde; Bell ve Blakeney¹⁷, Sharah¹⁸ ve Smith ve Canger¹⁹ uyumlu kişilik özelliğine sahip olan yöneticilerin en fazla uzlaşma stratejisini kullandıklarını, Chanin ve Schmeer²⁰ ise duygularını kontrol edebilen, öz denetimi yüksek ve duygusal açıdan tutarlı kişilerin uzlaşma stratejisini kullandıklarını saptamıştır.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinden Hükmetmeyi En İyi Yordayan Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Adımsal (Stepwise) Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 3										
Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	F	R	R ²	
Sabit	1,694	,367		4,611	,000***					
Değişime Açıklık	-,338	,106	-,298	-3,19	,002**	-,298*	7,99	.365	.133	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

¹⁷ Eugene BELL and Roger BLAKENEY, *Human Relations*, 1977, s.852.

¹⁸ Hussein SHARAH, *Small Group Research*, 1989, s. 63.

¹⁹ Mark SMITH, Jonathan CANGER, *Journal of Business and Psychology*, 2004, s.279.

²⁰ Michael CHANIN and Joy SCHNEER, *Human Relations*, 1984, s. 866.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, yapılan adimsal çoklu regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden sadece değişime açıklığın, çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetmeyi anlamlı ve negatif olarak yordadığı saptanmıştır ($R=.298$, $R^2_{\text{model}}=.089$, $p<.01$). Diğer kişilik özellikleri adimsal regresyonda elenmiştir. Kişilik özelliklerinden değişime açıklık, hükmetme stratejisindeki varyansın % 8,9'unu açıklamaktadır. Bu bulguyu destekleyici şekilde, Spector²¹ yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, değişime açık kişilik özelliği puanları düşük olan yöneticilerin daha fazla hükmetme stratejisini kullandıklarını saptamıştır.

4. Tartışma

Çatışma çözme stratejileri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yer alan benzer araştırmalara bakıldığında; McInture¹⁴ Portekiz'de bilgisayar teknolojisi ve biyoteknoloji alanında yetkili olan firma yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada dışa dönük kişilik özelliği olan yöneticilerin çalışanlara karşı en fazla bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme stratejisini, en az olarak ise hükmetme stratejisini kullandıklarını, Gümüseli⁸ İzmir'de ortaöğretim okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada uyumlu kişilik özelliği olan okul yöneticilerinin uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerini çok fazla kullandıklarını, hükmetme stratejisini ise kullanmadıklarını, Yıldırım¹⁵ Ankara'da ilköğretim okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada empatik kişilik eğilimi olan yöneticilerin uzlaşma ve bütünleştirme stratejilerini daha çok kullandıklarını hükmetme stratejisini en az kullandıklarını, Çetin²² ise Ankara'da 506 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada duygusal tutarlılık özelliği olan ve iç kontrol düzeyi yüksek olan öğrencilerin çevrelerine karşı daha fazla uzlaşma stratejisine eğilimli olduklarını, içe dönük ve öz disiplini düşük öğrencilerin ise uzlaşmadan kaçındıklarını saptamışlardır.

Bu araştırmada elde edilen; değişime açık ve uyumlu kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin bütünleştirme stratejisine daha fazla eğilimli olmaları, duygusal tutarlılık kişilik özelliğine sahip olan yöneticilerin uzlaşmaya eğilimli olmaları, dışa dönük ve değişime açık kişilik özelliğine sahip olan yöneticilerin hükmetme stratejisine karşı olmalarına yönelik bulgular mevcut diğer araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında tutarlılık göstermektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Çatışma, tüm örgütlerin olduğu gibi eğitim örgütlerinin de kaçınılmaz bir gerçeğidir. Hem örgüt hem de bireyler açısından olumsuz sonuçlara yol açmaması için, örgüt içinde meydana gelen çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada özellikle okul yöneticilerinin çatışma çözme stratejilerini etkili bir şekilde kullanmaları çok önemlidir. Bu araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin belli kişilik özelliklerine

²¹ Paul SPECTOR, *Psychological Bulletin*, 1982, s. 483.

¹⁴ Atilla YILDIRIM, *Doktora Tezi*, Ankara, 2003, s.185.

⁸ Ali GÜMÜŞELİ, *Doktora Tezi*, Ankara, s. 112.

¹⁵ Scott MCINTYRE, *American Psychological Association*, 1997.

²² Fatih ÇETİN, *Yüksek Lisans Tezi*, 2008, s. 138.

sahip olmalarının, onların belli çatışma yönetimi stratejilerini kullanmalarına yol açtığı saptanmıştır. Bu araştırmada; sorumluluk sahibi, değişime açık ve diğerleriyle uyumlu çalışma eğiliminde olan okul yöneticilerinin, diğerlerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmayı içeren “bütünleştirme” stratejisiyle çatışmaları çözmeye çalıştıkları saptanmıştır. Benzer şekilde, diğerleriyle uyumlu çalışma eğiliminde olan ve duygusal anlamda tutarlı bir kişiliğe sahip olan yöneticilerin, çatışmaları çözmek için gerektiğinde karşılıklı olarak ödün vermeyi içeren “uzlaşma” stratejisini kullandıkları tespit edilmiştir. Değişime yeterince açık olmayan yöneticilerin ise, çatışmaları çözmek için, kendi çözümlerini diğerlerine dayatmayı ve onlara üstünlük kurmayı içeren “hükmetme” stratejisini daha fazla kullandıkları saptanmıştır. “Hükmetme” gibi diğerlerine belli bir çözümü dayatmayı içeren çatışma çözme stratejileri, sadece bir tarafı memnun etmekte ve diğer tarafta çoğu zaman istenmeyen tepkilere yol açabilmektedir. Diğerlerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate almayı içeren “bütünleştirme” ve “uzlaşma” stratejileri ise bütün tarafları memnun etmekte ve çatışmaların ardından meydana gelebilecek istenmeyen tepkileri ortadan kaldırmaktadır. Bu bulgulara dayanarak,

- Okul yöneticilerinin sorumluluk sahibi, değişime açık, uyumlu ve duygusal olarak tutarlı bir kişiliğe sahip olmalarının çatışmaların çözümünde faydalı sonuçlara yol açtığı söylenebilir.
- Okul yöneticilerinin seçiminde bu kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına dikkat edilmeli ve mevcut yöneticilerin de bu kişilik özelliklerinin gerektirdiği yeterliklerle donatılmalarında (kişisel gelişim konusunda hizmet içi eğitim verilmesi) fayda görülmektedir.
- Okul yöneticilerine uzmanlar önderliğinde çatışma çözme stratejileri konusunda hizmet içi eğitimler verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Baysal, Ayşe. ve Tekarslan, Erdal. (1996). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bell, Eugene. and Blakeney, Roger. (1977). “Personality Correlates of Conflict Resolution Modes”. **Human Relations**, 30, 849-857.
- Chanin, Michael. & Schneer, Joy. A. (1984). “A Study Of The Relationship Between Jungian Personality Dimensions And Conflict-Handling Behavior”. **Human Relations**, 3, 863-879.
- Çeribaş, Emin. (2007). “**Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri**”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Fatih (2008). “**Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Stratejileri Üzerine Etkileri**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, Erol. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gümüseli, Ali. (1994). “**İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri**”. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Horowitz, Leonard. M., Rosenberg, S. E., Bauer, Staphanies., & Ureno, G. (2000). "Inventory Of International Problems Pyschometric Properties And Clinical Applications". **Journal of Clinic Consultaion Psychologie**, 56, 885-892.
- Jones, Robert ve White, Charles. (1985). "Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, And Task Effectiveness". **Group and Organizational Studies**, 10 (2), 152-167.
- Karasar, Niyazi. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, Emin. (2003). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılıç, Mine. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. S. Güney (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- McIntyre, Scott. Elmes. (1997). **Superior-Subordinate Conflict Management Style Reported by Self and Other**. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association (105th, Chicago, IL, August 15-19, 1997).
- McCrae, Robert. & Costa, Paul. (1987). "Validation Of The Five-Factor Model Of Personality Across Instruments And Observers". **Journal of Personality and Social Psychology**, 52 (1), 81-90.
- Mills, J., Robey, D. & Smith, L. (1985). "Conflict-Handling and Personalty Dimensions of Project-Management Personel". **Psychological Reports**, 57, 1135-1143.
- Öner, Uğur. (2000). **Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi**. Y. Kuzgun (Ed.) İlköğretimde Rehberlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgan, Habip. (2006) **"İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)"**. Yayınlanmamış doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rahim, M. Afzalur. (1983). **Rahim Organizational Conflict Inventories**. Professional Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Sharah, Hussein. (1989). "Factors Related To Group Cohesiveness". **Small Group Research**, 20 (1), 62-69.
- Smith, Mark. Alan. & Canger, Jonathan. (2004), "Effects Of Supervisor "Big Five" Personality On Subordinate Attitudes". **Journal of Business and Psychology**, 18 (4), 277-295.
- Spector, Paul. E. (1982). "Behavior İn Organizations As A Function Of Employee's Locus Of Control". **Psychological Bulletin**, 91 (3), 482-497.
- Yıldırım, Atilla. (2003). **"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki"**. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.