

Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki *

The Relationship Between School Administrators' Five Factor Personality Traits and Their Conflict Management Style Preferences

Hüseyin YILDIZOĞLU**, Berrin BURGAZ***

ÖZ: Çatışma örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Eğitim kurumlarında da temel girdi insan olduğu ve insan etkileşimi yoğun olduğu için çatışmaların ortaya çıkması olasıdır. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleri ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleriyle ilgili veri Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılarak (ROCI II) (1983), okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ise Somer, Korkmaz ve Tatar (2002) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE) kullanılarak elde edilmiştir. 5FKE ve ROCI II Kastamonu'daki devlet okullarında çalışan 89 okul müdürü ve 122 müdür yardımcısına uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar sözcükler: çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetimi stili, kişilik, beş faktör kişilik modeli

ABSTRACT: Conflict is an inevitable fact of organizational life. In educational organizations, conflicts are also inevitable and likely to occur because the primary input is human and human interactions are so intense in such organizations. This study aimed at investigating the relationship between school administrators' conflict management style preferences and their personality traits. In this study, the data related to school administrators' conflict management style preferences was gathered through Rahim's Organizational Conflict Inventory (ROCI) (1983). In order to reveal school administrators' personality traits, Five-Factor Personality Inventory (5FKE) which was developed by Somer, Korkmaz and Tatar (2002) was employed. 5FKE and ROCI II were conducted to 89 school principals and 122 deputy principals working at state schools in Kastamonu. In this study, it was found that there are statistically significant correlations between school administrators' personality traits and their conflict management style preferences.

Keywords: conflict, conflict management, conflict management style, personality, five-factor personality approach

1. GİRİŞ

Çatışmalar örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından biridir ve örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmaların, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde yönetilmesi ve çözümlenmesi yöneticilerin önemli ölçüde zaman ve enerjilerini alan işlerin başında gelmektedir. Örgütler, birbirlerinden farklı gereksinim, amaç ve beklentileri olan bireylerden oluşmaktadır. Yöneticilere düşen görev, bu bireylerin gerek kendi aralarındaki, gerekse kendileriyle örgüt arasındaki farklılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetip bağdaştırmaktır (Şimşek, 2002).

Yapılan çalışmalar yöneticilerin çatışmaları çözmek için harcadıkları zamanın 1970'li yılların ortalarından günümüze kadar yaklaşık olarak iki kat arttığını göstermektedir. Thomas ve Schmidt tarafından 1976 yılında yapılan çalışmada orta ve üst düzey yöneticilerinin zamanlarının % 20'sini çatışmaların çözümüne ayırdıkları sonucu çıkmıştır. Roberts tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada ise yöneticilerin zamanlarının yaklaşık % 40'ını çatışmaların çözümüne ayırdıkları belirlenmiştir. Görüldüğü gibi çatışma yönetimi yöneticiler için gün

* Bu makale "Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezine dayanılarak hazırlanmıştır

** Hacettepe Üniversitesi, e-posta: h_yildizoglu@hotmail.com

*** Doç. Dr. Hacettepe Üniversitesi, e-posta: burgaz@hacettepe.edu.tr

geçtikçe daha da önemli bir olgu haline almaktadır. Bu yüzden, yöneticilerin çatışmaları örgütsel amaçlar ışığında yönetebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir (Koçel, 2005).

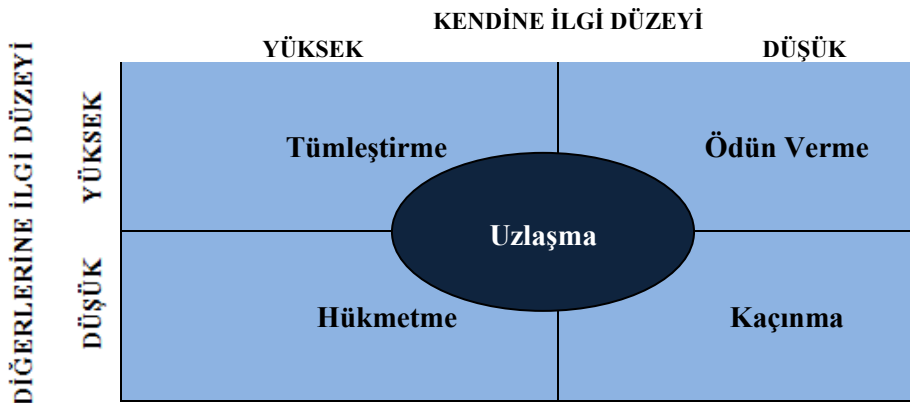
Eğitim kurumları da çatışmaların yoğun yaşandığı örgütler arasındadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin çatışmaları doğru çözümlenmeleri, iyi yönetilebilmeleri ve insanı ve onun davranışlarına yön veren kişilik özellikleri konusunda farkındalık kazanmaları son derece önemlidir. Çatışmalar karşısında, yöneticilerin çatışma yönetimi stili tercihleri bir durumdan diğerine, bir yöneticiden diğerine farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada, öncelikle okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ve beş faktör kişilik özellikleri belirlenmiş, daha sonra okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Çatışma

Çatışmanın herkesin üzerinde uzlaştığı evrensel bir tanımı yoktur. Çünkü çatışma çok değişik alanlarda ve düzeylerde ortaya çıkan bir olgudur (Koçel, 2005). Can (2005) çatışmayı, bireyin ya da bir grubun birden fazla seçenek arasından birini seçme aşamasında anlaşma sağlayamamasından dolayı örgütün karar verme mekanizmalarında bozulma yaşaması olarak tanımlamaktadır. Çatışmalar, herkesi tatmin edecek bir seçenek üzerinde uzlaşma sağlanamadığında ortaya çıkar. Koçel'e (2005) göre ise çatışma, birden fazla kişi ya da grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık durumudur. Çatışmalar iyi yönetilmediğinde, bireyler ya da gruplar arasında anlaşmazlıklara, zıtlamalara, uyumsuzluklara ve ters düşmelere neden olabilir.

1.1.1.Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışmaların örgütsel amaçlar doğrultusunda çözümlenmesi örgütler için son derece önemlidir. Çatışmaların çözümü için ilk olarak Blake ve Mouton "ürüne ilgi" ve "insana ilgi" olmak üzere iki boyutlu bir çatışma yönetimi modeli geliştirmişlerdir. Rahim ve Bonoma ise daha sonra Blake ve Mouton'un çatışma yönetimi modelini yeniden yorumlamış ve modeli 'kendine ilgi' ve 'başkalarına ilgi' olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir (Moberg, 1998,). Birinci boyut, bireyin kendi ilgilerini doyurma derecesini ifade ederken (düşük ya da yüksek), ikinci boyut ise, bireyin başkalarının ilgisini doyurma derecesini (düşük ya da yüksek) ifade etmektedir. İki boyutun kesişiminden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stili ortaya çıkmıştır (Rahim, 2000). Şekil 1 çatışma yönetimi stillerini göstermektedir (Rahim, 2002):



Şekil 1. Bireyler Arası Çatışma Yönetim Stilleri İlişkin İki Boyutlu Model

1.1.1.1. Kaçınma

Kaçınma yaklaşımında yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamamayı tercih eder ve çatışmayı görmezden gelir. Bu yaklaşımda yönetici hem kendi düşüncelerini hem de

diğerlerinin düşüncelerini umursamaz. Çoğu zaman, olaylara kayıtsız kalırlar ve bir çekilme davranışı sergilerler (Özkalp & Kırel, 2005; Rahim ve Magner, 1995). Yöneticinin bu umursamaz tutumu karşısında çatışmanın tarafları umutsuzluğa kapılırlar ve çözümsüzlük kendilerini tatmin etmez. Yönetici tarafından kaçınma stilinin benimsenmesi ve sık sık kullanılması çatışmanın çözümünü gecikir ve tarafları sürekli bir tatminsizliğe iter (Şimşek, 2002).

1.1.1.2. Tümüleştirme

Tümüleştirme yaklaşımında yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmanın nedenlerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar (Eren, 1991). Bu yaklaşımda açıkça çatışmanın üzerine gidilir. Çatışan taraflar bir araya gelir. Yöneticinin kendisi de problem çözme 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 (Koçel, 2005) ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir (Karip, 2003).

1.1.1.3. Uzlaşma

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 (Eren, 1991). Böylece çatışmanın ne açık ve kesin 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 (Koçel, 2005).

1.1.1.4. Hükmetme

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 (Koçel, 2005). Hükmetme stilinin örgütlerde yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabilir (Genç, 2004).

1.1.1.5. Ödün Verme

Ödün verme stilinde, 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 (Koçel, 2005). Bu stilin kullanılması ile amaçlanan örgüt içindeki iyi ilişkileri devam ettirmektir (Özkalp ve Kırel, 2005).

1.2. Kişilik

Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayırt eden, onun iç ve dış çevresiyle etkileşimi sonucu kurduğu, tutarlı ve kalıplaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2011). 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 ve bu özellikler bir bireyi diğer bireylerden ayırt eder ve onu eşsiz kılar (Baymur, 1994). Ayrıca kişilik, bireylerin benzer durumlarda ve değişik zaman dilimlerinde tutarlı ve önceden kestirilebilir bir şekilde hareket etmesini de mümkün kılmaktadır (Feldman, 1996).

1.2.1.Beş Faktör Kişilik Modeli

Ayrııcı özellik ve kişiliğin temel boyutlarını belirleme çalışmaları, Allport'la başlamış, Cattell ve Eysenck'le devam etmiş ve 1980'lerin başında Robert McCrea ve Paul Costa'nın çalışmaları ile yeni bir ivme kazanmıştır. Faktör analizi tekniğini kullanarak kişiliğin sürekliliği ve yapısını incelemeye çalışan bu iki araştırmacı öncelikle “dışadönüklülük” ve “duygusal tutarsızlık” boyutlarına odaklanmışlardır. Kısa bir süre sonra ise “gelişime açıklık” adını verdikleri yeni bir boyut keşfetmişlerdir. Belli bir süre üç faktörlü bir kişilik modelini savunan McCrea ve Costa, 1983-1985 yılları arasındaki yaptığı çalışmalar sonucunda kişiliğin beş boyutlu olduğu sonucuna varmışlardır. (İnanç ve Yerlikaya, 2011). “Geçimlilik” ve “sorumluluk” McCrea ve Costa'nın kişilik modellerine ekledikleri diğer kişilik boyutlarıdır.

1.2.1.1.Dışadönüklülük

Dışadönüklülük, bir bireyin ilişkilerindeki rahatlık seviyesiyle ilişkilidir. Dışadönük bireyler başkalarıyla konuşurken rahattırlar ve kendilerine güvenleri fazladır. Konuşkan olmalarının yanında yeni kişilerarası ilişkilere açıktırlar, iddialı ve girişkendirler. Grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasına öncülük ederler. Bu boyutun karşıtı içedönüklülüktür. İçedönük bireyler daha az sosyaldir ve kendilerine olan güvenleri azdır. Araştırma sonuçlarına göre dışadönük bireyler yüksek düzeyde iletişim becerisi gerektiren pazarlama, satış ve üst düzey yönetim pozisyonlarında içedönük bireylere nazaran daha fazla kendilerine yer bulurlar (Hellriegel ve Slocum, 2009; Özkalp, 2004; Zel, 2006).

1.2.1.2.Duygusal Tutarsızlık

Bu boyut, bireylerin sınırlı olup olmamalarıyla, kendilerine güven derecesiyle, ne derece iyimser, kötümser, sıklıgan, duygusal ve endişeli olduklarıyla ilişkilidir. Duygusal olarak tutarlı bireyler dengeli, sakin, esnek ve diğer bireylerle ilişkilerinde rahattırlar. Duygusal istikrarı daha az olan bireyler ise daha heyecanlıdırlar, endişelidirler ve ruh halleri çok hızlı değişebilir. Duygusal istikrarı yüksek olan bireyler duygusal istikrarı az olan bireylere nazaran başkalarını yönetmenin stresiyle daha iyi başa çıkabilirler. (Hellriegel ve Slocum, 2009; Özkalp, 2004; Zel, 2006).

1.2.1.3.Yumuşak Başlılık/Geçimlilik

Yumuşakbaşlılık/geçimlilik, bir bireyin diğer insanlarla iyi ilişkiler içinde olma becerisidir. Uyumlu bireyler, işbirlikçi, nazik, anlayışlı ve diğer bireylerle ilişkilerinde iyi niyetlidirler. Arkadaş canlısıdırlar ve başkalarıyla birlikte çalışmayı severler. Hoşgörü sınırları oldukça geniştir ve yumuşak kalplidirler ve karşı tarafa güven aşılarlar. Bu boyuttan düşük puan alan bireyler ise hemen sinirlenirler, inatçıdırlar ve başkalarına yardım etmekten hoşlanmazlar. Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar (Hellriegel ve Slocum, 2009; Özkalp, 2004; Zel, 2006).

1.2.1.4.Özdenetim/Sorumluluk

Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler, güvenilirdirler, azimli ve başarı odaklıdırlar, işlerini dikkatli ve planlı yaparlar, kendilerine verilen sorumluluğun farkındadırlar ve adımlarını temkinli atarlar. Sorumlu bireyler aynı zamanda disiplinlidirler. Bu boyutu düşük bireyler ise dikkatsiz, sorumsuz, disiplinsiz ve plansızdırlar. Çeşitli araştırma bulgularına göre, bu boyuttan yüksek puan alan bireylerin hem özerk hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde daha başarılı oldukları görülmüştür. (Hellriegel ve Slocum, 2009; Özkalp, 2004; Zel, 2006).

1.2.1.5 Gelişime Açıklık

Bu boyut, bireylerin ne derece kültürlü, meraklı, orijinal fikirlere sahip, geniş düşünceli, zeki, sanatsal düşünen, hayal gücü kuvvetli ve entelektüel olduklarıyla ilişkilidir. Gelişime açıklık düzeyi yüksek olan bireyler yeni fikirleri dinlemeye ve yeni bilgiler edindikçe kendi düşüncelerini ve varsayımlarını değiştirmeye açıktırlar. İlgi alanları çok geniştir ve yaratıcılar. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcı fikirleriyle oldukça fayda sağlarlar. Bu boyutta düşük puan alanlar ise değişime dirençli, yeni fikirlere kapalı ve dar görüşlüdürler (Hellriegel ve Slocum, 2009; Özkalp, 2004; Zel, 2006).

2. YÖNTEM

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişkiyi incelemek için ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kastamonu ili ve ilçelerindeki resmi okullarda görevli olan 463 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenine ilişkin sayısal veriler Kastamonu İl Millî Eğitim Müdürlüğünden elde edilmiştir. Evreni temsil edecek olan örneklem belirlenirken önce, Robert V. Krejcie ve Daryle W. Morgan (1970) tarafından geliştirilen “Belli Bir Kitleden Çekilecek Örneklem Büyüklüğü” tablosu kullanılarak örneklem büyüklüğü (211 okul yöneticisi) hesaplanmış, sonra her bir okul düzeyindeki yönetici sayılarının evren (463 okul yöneticisi) içindeki yüzdeleri dikkate alınarak her bir okul düzeyinden örnekleme girecek okul yöneticilerinin sayıları oranlı eleman örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Buna göre, araştırmanın örneklemini anaokullarında görev yapan 8, ilköğretim okullarında görev yapan 120 ve ortaöğretim okullarında görev yapan 83 yönetici olmak üzere toplamda 211 (32 kadın, 179 erkek) okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 89’u müdür, 122’si müdür yardımcısıdır.

2.2. Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli olan veriler alan yazın taraması ve ölçek uygulamalarıyla elde edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini öğrenmek için Rahim tarafından geliştirilen ve kısaca ROCI II diye adlandırılan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır (Rahim, 1983). Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği daha önce Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlandığından adı geçen yazarın izni alınmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır ve 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri Tablo 1.’de verilmiştir:

Tablo 1: Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği Güvenirlik Katsayıları

Ölçeğin Tümü	Tümleştirme	Uzlaşma	Kaçınma	Hükmetme	Ödün Verme
0.76	0.79	0.74	0.67	0.60	0.60

Tablo 1. incelendiğinde örgütsel çatışma ölçeğinin tümü için güvenilirlik değerinin 0.762 ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Alt boyutlar için de Cronbach’s alfa katsayıları 0.60’ dan büyüktür ($\alpha > 0.60$). Ölçeğin tümü ve alt boyutları kabul edilebilir güvenilirlik değerlerine sahiptir.

Araştırma için kullanılan ikinci ölçek Somer, Korkmaz ve Tatar (2002) tarafından hazırlanan “Beş Faktör Kişilik Envanteri – 5FKE”dir. Envanterin uzun formu 220 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada 5FKE’nin 85 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Envanterin Cronbach’s alfa değerleri Tablo 2.’te gösterilmiştir:

Tablo 2: Beş Faktör Kişilik Envanteri Güvenirlik Katsayıları

Ölçeğin Tümü	Dışadönüklük	Yumuşakbaşlılık / Geçimlilik	Özdenetim / Sorumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Gelişime Açıklık
0.77	0.77	0.77	0.70	0.83	0.62

Tablo 2. incelendiğinde 5FKE'nin tümü için Cronbach's alfa değerinin 0.77 olduğu görülmektedir. Kişilik envanterinin alt boyutları için de güvenilirlik katsayıları 0.60'dan yüksektir ($\alpha > 0.60$). Sonuç olarak okul yöneticilerin beş faktör kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak için kullanılan kişilik envanterinin tümü ve alt boyutları kabul edilebilir güvenilirlik katsayılarına sahiptir.

2.3. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde betimsel istatistik kullanılmıştır. Araştırma verileri SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizi için betimsel istatistik (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans, Yüzde ve Çarpıklık Katsayısı) ve çıkarımsal istatistik (Pearson Korelasyon Katsayısı) kullanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken 0.05 ve 0.01 anlamlılık düzeyleri olarak kabul edilmiştir. ROCI II Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğindeki maddelere verilen cevapların ortalamalarını sözel anlatıma dönüştürebilmek için ortalama aralığı (5-1=4, 4/5=0.80) hesaplanmıştır ve yorumlar bu hesaba dayalı olarak yapılmıştır.

ROCI II Çatışma Yönetimi Ölçeğindeki maddelere verilen cevapların ortalamalarını sözel anlatıma dönüştürebilmek için ortalama aralığı (%-1=4, 4/5=0.80) hesaplanmıştır ve yorumlar buna dayalı olarak yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. ROCI II Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırları

Puanlar	Seçenekler	Sayısal Sınırlar
1	Çok az	1,00-1,80
2	Az	1,81-2,60
3	Ara sıra	2,61-3,40
4	Çoğunlukla	3,41-4,20
5	Her zaman	4,21-5,00

ROCI II ve 5FKE'den elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için alınan puanların çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. ROCI II alt boyutlarından alınan puanların çarpıklık katsayılarının (skewness) +/-1 sınırları içinde olduğunu yani normalden aşırı sapmadığı görülmektedir. Çarpıklık katsayıları tümleştirme boyutu için -,907, ödün verme boyutu için -,011, hükmetme boyutu için ,742, kaçınma boyutu için -,077 ve uzlaşma boyutu için -,857 olmuştur. 5FKE alt boyutlarından alınan puanların da çarpıklık katsayıları +/- 1 sınırları içinde yer almaktadır. Yani 5FKE alt boyutlarından alınan puanlar da normalden aşırı sapmamıştır. Çarpıklık katsayıları dışadönüklük için -,005, yumuşak başlılık (geçimlilik) için -,853, öz-denetim (sorumluluk) için -,666, duygusal tutarsızlık için ,886 ve gelişime açıklık boyutu için -,128'dir. Kısaca, ROCI II ve 5FKE alt boyutlarından alınan puanların çarpıklık değerleri dikkate alındığında puan dağılımlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilir. ROCI II ve 5FKE boyutlarından alınan puanların çarpıklık katsayısı +/- 1 arasındadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009). Bu sonuçlar ışığında, okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için parametrik bir test olan Pearson Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Araştırma sonunda ortaya çıkan korelasyon katsayılarının yorumlanmasında Tablo 4'de verilen aralık değerleri kullanılmıştır.

Tablo 4. Korelasyon Katsayılarının Yorumlanması

Korelasyon Katsayıları		İlişki
Pozitif	Negatif	
0.00...0.29	0.00...-0.29	Düşük
0.30...0.69	-0.30...-0.69	Orta
0.70...1.00	-0.70...-1.00	Yüksek

3. BULGULAR

Bu bölümde, her bir alt problem için veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolar ve şekillerle verildikten sonra yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stili Tercihlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini kullanma dereceleri Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kendi Algılarına Göre Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri

Çatışma Yönetim Stilleri	<i>n</i>	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (<i>ss</i>)
Tümleştirme	211	4.23	,502
Uzlaşma	211	3.78	,446
Ödün Verme	211	2.97	,592
Kaçınma	211	2.90	,679
Hükmetme	211	2.42	,591

Tabloyu incelediğimizde araştırmaya katılanların tümleştirme stilini diğer çatışma yönetimi stillerine göre daha fazla kullandıkları görülmektedir ($\bar{x} = 4.23$). Tümleştirme stilini 3.78 ortalamayla uzlaşma stili, 2.97 ortalamayla ödün verme stili ve 2.90 ortalamayla kaçınma stili izlemektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözerken en az kullanmayı tercih ettikleri çatışma yönetim stili ise hükmetme stildir ($\bar{x} = 2.42$). Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tümleştirme stilini her zaman, uzlaşma stilini çoğunlukla, ödün verme stilini ara sıra, kaçınma stilini ara sıra ve son olarak hükmetme stilini az kullandıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ROCI II çatışma ölçeğinde en yüksek puanı tümleştirme stilinden almış olmaları eğitim sistemimiz için önemlidir. Bu bulguya göre okullarımızdaki yöneticilerin çatışma durumlarında çatışan taraflarla bir araya geldiğini, çatışmaya neden olan durumu tüm ayrıntılarıyla tartışmayı seçtiklerini ve çatışmaların çözümü için işbirliği ve açık bir iletişim anlayışına dayanan bir ortam yarattıkları söylenebilir. Okullarımızda çatışma sürecinde tüm tarafların sürece dâhil edilmesi ve onların da görüşlerinin alınması hem sorunların temeline inilmesinde hem de ulaşılan çözümün kalıcı olmasında önemli rol oynayacaktır. Friedman, Tidd, Currall ve Tsai (2000) tarafından yapılan araştırmada çatışmaların çözümünde tümleştirme stilinin ve işbirliğinin benimsendiği örgütlerde gelecekte daha az çatışma yaşandığı; hükmetme ve kaçınma stillerinin benimsendiği örgütlerde ise ilerleyen zamanda daha fazla çatışma yaşandığı sonucu çıkmıştır. Tümleştirme stili aynı zamanda çalışanlar tarafından da olumlu algılanmaktadır. Gross ve Guerro (2000) tarafından yapılan araştırmada tümleştirme stili araştırmaya katılanlar tarafından en etkin, en doğru ve en uygun çatışma yönetimi stili olarak belirlenmiştir. Gümüşeli (1994) ve Karip (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin görevi sadece yasal metinler doğrultusunda hareket ederek okulu yönetmek değildir. Okul yöneticilerinin önemli görevlerinden biri de okuldaki örgüt iklimini olumlu hale getirmektir. Okul yöneticilerinin tümleştirme stilini kullanmaları okullarda çalışanlar arasında uyumlu bir çalışma ortamının oluşmasına, güçlü bir işbirliğinin sağlanmasına (Arslantaş ve Özkan, 2012), öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının kişisel istek ve beklentilerine önem verilmesine ve onların özgürce çalışmaları için gerekli ortamın yaratılmasına yardım edecektir (Kılıç, 2006).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerimizin tümleştirme stilinden sonra en çok tercih ettikleri çatışma yönetimi stili uzlaşmadır. Bu bulgu okul yöneticilerinin çatışma durumunda

sorunu açık bir şekilde tartıştıklarını, gerektiğinde karşılıklı ödünler vererek sorunlara kalıcı çözümler getirmeye çalıştıklarını söyleyebiliriz (Uras-Başer ve Kaya, 2010). Okul yöneticileri çatışmalardan kaynaklanan sorunları büyümeden çözüme kavuşturmak için uzlaşma stilini kullanmayı tercih edebilirler. Çoğu zaman okul yöneticileri için çatışan tarafların tamamını memnun edecek bir çözüm bulmak zor olabilir. Bu durumlarda her iki tarafın da fedakârlık yapmasını ve ortak bir paydada buluşmasını sağlayan uzlaşma stilinin kullanılması çatışan tarafları memnun edebilir. Tümüleştirme stilinde olduğunu gibi bu stilde de astların görüşleri dikkate alınır.

Okul yöneticileri tümleştirme ve uzlaşma stillerinden sonra çatışmaların çözümünde üçüncü olarak ödün verme stilini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin bazı durumlarda okullarda ödün verme stilini kullanmaları karşılıklı ilişkilerin korunması ve sürdürülebilmesi için önemlidir. Bazı durumlarda okul yöneticilerinin karşı tarafla çatışmayı sürdürmesi örgüte zarar verebilir. Eğer karşı taraf çatışmanın çözümü için fedakârlık yapmaya yanaşmıyorsa okul yöneticisinin örgütün sağlıklı varlığını devam ettirebilmesi için kendisinin fedakârlık yapması gerekebilir. Okul yöneticisi de çatışmanın çözümü için fedakârlık yapmayı sürdürürse bu durum yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Ancak bu çatışma yönetimi stilinde fedakârlık yapan ve ödün veren genellikle okul yöneticisi olursa okul yöneticisi giderek yönetsel etkinliğini ve astları üzerindeki otoritesini kaybedecektir

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ara sıra kullanmayı tercih ettikleri bir diğer çatışma yönetimi stili de kaçınmadır. Kaçınma, çatışmalar karşısında okul yöneticilerinin çatışmaya kayıtsız kalması, onu umursamaması ve çatışmanın çözümü için aktif rol almaktan kaçınması anlamına gelir. Okul yöneticilerinin kaçınma stilini ara sıra kullanmayı tercih etmeleri kendilerinin çatışma durumlarında çatışmanın çözümü için kayıtsız kalmadıklarını göstermektedir. Bu bulgu aynı zamanda okul yöneticilerinin çatışmaların üzerine gittiklerini ve çatışmaların çözümü için açıklık ilkesini benimseyip iletişimi açık tuttuklarını da göstermektedir.

Okul yöneticilerinin en az tercih ettikleri çatışma yönetimi stili ise hükmetmedir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri bu stili çok az kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu okul yöneticilerimizin çatışmaların çözümünde güçlerini, yetkilerini ve otoritelerini en son çare olarak kullandıklarını göstermektedir. Bu stilin okul yöneticileri tarafından çok az kullanılması eğitim sistemimiz için oldukça önemlidir. Çünkü bu stilin fazla kullanılması okullarımızdaki öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini, güdülenme düzeyini ve özverisini azaltacaktır. Korku ile baskı altına alınan çatışmaların birçoğu ilerleyen zaman diliminde daha da şiddetli olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum yöneticilerin daha fazla zaman ve emek harcamasına neden olmaktadır. Bu nedenle çok fazla gerekmedikçe hükmetme stilinin kullanılmaması okullardaki örgüt ikliminin zarar görmemesi açısından önemlidir (Gümüşeli, 2001).

3.2 Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özelliklerini belirlemek için uygulanan 5FKE'nin sonuçları Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Beş Faktör Kişilik Özellikleri	<i>n</i>	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (<i>ss</i>)
Yumuşakbaşlılık / Geçimlilik	211	4.11	,462
Gelişime Açıklık	211	4.07	,400
Öz Denetim / Sorumluluk	211	3.83	,430
Dışadönüklük	211	3.56	,594
Duygusal Tutarsızlık	211	2.02	,596

Tablo 6'yı incelediğimizde okul yöneticilerinin en yüksek puanı yumuşakbaşlılık/geçimlilik ($\bar{X} = 4.11$) boyutundan aldıklarını görmekteyiz. Bu boyutu sırasıyla 4.07 ortalama ile gelişime açıklık boyutu, 3.83 ortalama ile öz denetim/sorumluluk boyutu, 3.56 ortalama ile dışadönüklük boyutu izlemektedir. Okul yöneticileri en düşük puanı ise 2.02 ortalama ile duygusal tutarsızlık boyutuna vermişlerdir. Bu bulguya dayanarak, yönetici görüşlerine göre, okullardaki yöneticilerimizde yumuşakbaşlılık/geçimlilik kişilik boyutunun baskın olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin bu boyuttan yüksek puan almaları onların çoğunlukla başkalarını düşündüklerini, dürüst ve güvenilir olduklarını, başkalarına hoşgörülü ve alçakgönüllü davrandıklarını, başkalarıyla uyumlu ve işbirliği içinde çalıştıklarını ve yeri geldiğinde fedakârlık yapmaktan kaçınmadıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerimizin yüksek puan aldıkları ikinci kişilik boyutu ($\bar{X} = 4.07$) gelişime açıklıktır. Bu bulguya göre okul yöneticilerimiz çoğunlukla anlayışlı hoşgörülü, uyumlu ve işbirlikçi olmalarının yanında hayal güçleri geniştir ve yeni fikirlere açıktırlar. Farklı bakış açılarına sahip kişileri dinlemekten kaçınmazlar. Yeni bilgiler edindikçe kendi düşüncelerini gözden geçirmekte ve yeri geldiğinde düşüncelerini değiştirmekten çekinmemektedirler. Bu boyuttan yüksek puan alan okul yöneticilerimiz aynı zamanda yeni durumlara uyum sağlamakta oldukça başarılıdır. Okul yöneticilerimizin bu boyuttan yüksek puan almış olmaları son derece önemlidir. Çünkü günümüzde teknoloji hızla gelişmekte, eğitim sistemimiz her yıl değişikliğe uğramakta ve eğitim sisteminden beklentiler her geçen gün farklılaşmaktadır. Bütün bu değişikliklere ayak uydurmak, okuldan beklentileri karşılayabilmek ve gelişmeleri takip edebilmek için okul yöneticilerinin gelişime ve yeni fikirlere açık olması çok önemlidir. Gelişime açık olmayan okul yöneticileri ise gelişime dirençli ve yeniliklere kapalı olacaklarından görev yaptıkları okulların da yeniliklere kapalı olmasına neden olacaklardır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin üçüncü sırada yüksek puan verdikleri kişilik boyutu 3.83 ortalama ile öz denetim / sorumluluktur. Bu bulguya dayanarak okul yöneticilerimizin genellikle azimli, dikkatli, planlı ve sorumluluklarının bilincinde olduğunu söyleyebiliriz. Okul yöneticilerinin bu boyuttan yüksek puan almaları okullarımız için olumlu bir gelişmedir. Örneğin, bu boyuttan alınan yüksek puan ile örgütlerdeki takım çalışması arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu boyuttan yüksek puan alan okul yöneticilerinin de takımla çalışma ruhuna sahip olduklarını söylemek mümkündür (Barrick, Steward, Neuber ve Mount, 1998). Bu boyuttan okul yöneticilerinin yüksek puan almasının örgütler için başka olumlu sonuçları da vardır. Yapılan bir araştırmada, sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların, iş doyumlarının ve güdülenmelerinin yüksek olduğu, işten kaçma ve işten ayrılma eğilimlerinin ise düşük olduğu görülmüştür (Isır, 2006).

Okul yöneticilerimizin öz denetim / sorumluluk boyutu gibi yumuşakbaşlılık / geçimlilik ve gelişime açıklık boyutlarına nazaran düşük puan verdikleri diğer kişilik boyutu 3.56'lık ortalama ile dışadönüklük boyutudur. Bu bulgu ışığında okullardaki yöneticilerimizin genelde kendilerine güveni olan, girişken, aktif, konuşkan ve iletişim becerisi yüksek bireyler olduğunu söylemek mümkündür. Bu boyuttan alınan yüksek puanın örgütler için birçok yararı olmasına rağmen Isır (2006) tarafından yapılan bir araştırmada bu boyutla ilgili örgütleri olumsuz etkileyebilecek bir sonuç da bulunmuştur. Bu araştırmada dışadönüklerin iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin fazla olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en düşük puan verdikleri kişilik boyutu duygusal tutarsızlıktır. Okul yöneticileri duygusal tutarsızlık boyutunda yer alan davranışları az ($\bar{X} = 2.02$) sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal olarak tutarlı ve dengeli olduklarını göstermektedir. Bu boyutta okul yöneticilerinin düşük puan almasının da eğitim sistemimize olumlu katkıları olacaktır. Çünkü duygusal tutarsızlık boyutundan yüksek puan alan bireyler endişeli, telaşlı, huzursuz ve kötümserdir. Eğer bir okul yöneticisi bu boyuttan yüksek puan alırsa bu yöneticinin örgütsel çatışmalar ve stresle

başa çıkmada zorlanacağını tahmin edebiliriz. Yapılan araştırmalar da bireylerin bu boyuttan düşük puan almalarının iş performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Yapılan bir araştırmada bireylerin endişeli, depresif, saldırgan ve güvensiz olmalarının (yüksek duygusal tutarsızlık) iş performanslarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Barrick vd., 2001). Başka bir araştırmada (Tokar vd., 1998) ise duygusal tutarsızlığın iş tatminsizliğine, kariyer kararsızlığına, işe uyumsuzluğun artmasına ve işle ilgili stresin daha negatif algılanmasına neden olduğu belirlenmiştir. Duygusal istikrarın, özdenetim/sorumluluk gibi takım çalışması üzerinde de olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur (Barrick vd., 1998).

3.3. Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasında İlişki

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını gösteren tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasında İlişki

		Dışadönüklük	Yumuşakbaşlılık/ Geçimlilik	Öz- Denetim/ Sorumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Gelişime Açıklık
Tümleştirme	Pearson	,30(**)	,41(**)	,26(**)	-,27(**)	
	K. Sig.	,000	,000	,000	,000	,47(**) 000
Ödün Verme	Pearson	,086	,22(**)	,19(**)	,024	
	K. Sig.	,211	,001	,006	,731	,21(**) ,002
Hükmetme	Pearson	-,021	-,10	,06	,10	-,06
	K. Sig.	,757	,130	,401	,165	,412
Kaçınma	Pearson	-,06	,19(**)	,123	,04	,04
	K. Sig.	,376	,007	,075	,524	,531
Uzlaşma	Pearson	,12	,25(**)	,15(*)	-,06	
	K. Sig.	,093	,000	,028	,383	,27(**) ,000

** İki değişken arasındaki ilişki 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift Kuyruklu).

* İki değişken arasındaki ilişki 0.05 anlamlılık düzeyindedir. (Çift Kuyruklu).

Araştırmada en dikkat çekici bulgu (Tablo 7), okul yöneticilerinin gelişime açıklık boyutundan aldıkları puan arttıkça tümleştirme stilini daha fazla kullanmalarındadır ($r = .47$). Gelişime açıklık boyutuyla tümleştirme stili arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Yeniliklere, yeni düşüncelere açık olan, yeni fikirleri dinlemekten hoşlanan, yaratıcı fikirlere sahip okul yöneticileri, başkalarının da görüşünün dikkate alınmasını gerektiren tümleştirme stilini daha fazla kullanmaktadırlar. Tümleştirme stilinde, herhangi bir çatışma durumunda yönetici kendisi dâhil çatışan tarafları bir araya getirmek ve onların da çatışmaya ilişkin görüşlerini dinlemek zorundadır. Yeni fikirlere açık olmak aynı zamanda okul yöneticilerinin öğretmenler ve diğer çalışanlarla açık bir iletişim içinde olduğunu göstermektedir. Tümleştirme ve gelişime açıklık arasındaki bu ilişki aynı zamanda gelişime açık okul yöneticilerinin açıkça çatışmaların üzerine gittiklerini, çatışmalardan hiçbir zaman kaçmadıklarını, çatışmaları örgütsel gelişme için bir fırsat olarak gördüklerini de göstermektedir.

Tümleştirme stiliyle yumuşakbaşlılık/geçimlilik kişilik boyutu arasında pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ($r = .41$) bir ilişki bulunmuştur. Tümleştirme stili

çatışmaların çözümü için çatışan taraflarla işbirliğini zorunlu kıldığı için yumuşakbaşlı yöneticilerin tümleştirme stilini daha fazla kullanmaya eğilimi olması da son derece normaldir. Çünkü yumuşakbaşlılık/geçimlilik boyutundan yüksek puan olan okul yöneticilerinin çatışmaları çözerken işbirlikçi, hoşgörülü, anlayışlı ve uyumlu olmaları beklenir. Hoşgörülü, uyumlu ve işbirlikçi olmayan okul yöneticilerinin herhangi bir çatışma durumunda farklı fikirlere hoşgörü göstermesi ve taraflarla işbirliği yapması beklenmez. Böyle bir durumda tüm tarafları memnun edecek bir çözümün bulunması zorlaşır.

Tablo 7'deki verilere göre tümleştirme stili ile dışadönüklük arasında da orta düzeyde ($r = .30$) olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Girişken, iletişim becerileri yüksek, ikna kabiliyeti fazla, kararlı ve aktif okul yöneticilerinin tümleştirme stilini kullanma eğilimleri artmaktadır. Tümleştirme stilinin başarıya ulaşabilmesi için tarafların açık bir iletişimi tercih etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle iletişim becerisi fazla olan yöneticiler çatışmaların çözümünde daha aktif rol alacaklardır.

Tümleştirme stiliyle duygusal tutarsızlık boyutu arasında ise düşük derecede ($r = -.27$) negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticileri duygusal tutarsızlık boyutundan yüksek puan aldıkça tümleştirme stilini kullanma oranları azalmaktadır. Duygusal tutarsızlık boyutundan yüksek puan alan bireyler daha sınırlı, endişeli, kötümser ve heyecanlıdır. Sınırlı ve endişeli okul yöneticilerinin farklılıklara hoşgörüle yaklaşmayı gerektiren, karşılıklı anlayış ve hoşgörüle dayalı tümleştirme stilini kullanmalarını beklemek zordur.

Tümleştirme stilinin ilişkili olduğu son kişilik boyutu öz denetim/sorumluluktur. Tümleştirme stiliyle özdenetim/sorumluluk kişilik boyutu arasında düşük düzeyde ($r = .26$), olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki çok manidardır çünkü tümleştirme stili çatışan tarafların çözüm için sorumluluk almalarını, tarafları tam anlamıyla memnun edecek bir çözüm bulununcaya kadar azimle problem çözme sürecine devam edilmesini gerektirir. Bu bulgu, bu boyuttan yüksek puan alan okul yöneticilerinin çatışma sürecini dikkatle takip ettiklerini, süreci planladıklarını ve çözüm sürecinin sorumluluğunu üstlendiklerini gösterir.

Tümleştirme stilinden sonra beş faktör kişilik özellikleriyle ilişkisi incelenen diğer bir çatışma yönetimi stili ödün vermedir. Araştırmada ödün verme stiliyle yumuşakbaşlılık/geçimlilik kişilik boyutu arasında düşük düzeyde ($r = .22$), olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu boyuttan yüksek puan alan okul yöneticileri hoşgörülü, işbirlikçi, uyumlu ve arkadaş canlısıdır. Ödün verme stili de okul yöneticilerinin ve çatışmaya taraf olan diğer çalışanların farklılıklara hoşgörü göstermesini, çözüm için çatışmanın taraflarından birinin fedakârlıkta bulunmasını, karşı tarafla uyum içinde çalışmasını gerektirir.

Ödün verme ve gelişime açıklık boyutu arasındaki ilişki $r = .21$ 'dir. Bu sonuç da ödün verme ve gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişime açık okul yöneticileri yeni bilgiler edindikçe, kendi düşüncelerini gözden geçirmekte ve gerekirse düşüncelerini değiştirmekten çekinmemektedir. Bu yüzden gelişime açık okul yöneticileri herhangi bir çatışma durumunda karşı tarafının görüşlerini dinledikten sonra gerekirse kendi düşüncelerini değiştirip fedakârlık yapan taraf olmayı seçebilir.

Son olarak ödün verme ve öz denetim/sorumluluk arasında da düşük ($r = .19$), olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguyu şu şekilde değerlendirmek mümkündür. Eğer okul yöneticileri çatışmanın çözüm sürecinde sorumlu ve kararlı bir tutum sergilerlerse bir çatışma durumunda karşı taraf çözüm için fedakârlık yapmaya yanaşmadığında örgütün sağlıklı varlığının devamı için sorumluluğu ele alarak kendisi fedakârlık yapabilir.

Beş faktör kişilik özellikleriyle ilişkisi bulunan diğer bir çatışma yönetimi stili kaçınmadır. Kaçınma stili sadece yumuşakbaşlılık/geçimlilik kişilik boyutuyla anlamlı bir korelasyona sahiptir. Kaçınma ve yumuşakbaşlılık/geçimlilik arasında düşük ($r = .19$) düzeyde ama anlamlı

bir ilişki olduğu görülmektedir. Yumuşakbaşlılık/geçimlilik boyutunu oluşturan öğelerden biri hoşgörü ve iyi niyettir. Bazen hoşgörü ve iyi niyeti çok fazla olan okul yöneticileri öğretmen ve diğer çalışanlarla iyi ilişkilerini devam ettirmek için çatışma durumunda karşı tarafın hatalarını görmezden gelebilir.

Son olarak uzlaşma stiline de beş faktör kişilik boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Uzlaşma ve gelişime açıklık arasında düşük ($r = .27$), pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Uzlaşma stili okul yöneticisinin hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını dikkate almasını gerektirir. Bu bulguya göre, bir çatışma durumunda okul yöneticileri karşı tarafın beklentilerini dikkate almakta ve karşı tarafın çatışmadan en az zararla çıkması için özen göstermediler, bu amaçla gerekirse kendileri de fedakârlık yapmaktadırlar.

Uzlaşma stiline ilişkili olduğu bir diğer kişilik boyutu yumuşakbaşlılık/geçimliliktir. Uzlaşma ve yumuşakbaşlılık/geçimlilik boyutu arasında düşük, pozitif ($r = .25$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulguya göre yumuşakbaşlılık / geçimlilik boyutundan yüksek puan alan okul yöneticilerinin bir çatışma durumunda astlarıyla ilişkilerinin bozulmaması için kendilerinin de fedakârlık yaparak çatışmanın çözümüne katkı sağladıklarını söyleyebiliriz. Moberg tarafından yapılan araştırmalarda da yüksek düzeyde gelişime açıklık ve yumuşakbaşlılık/geçimlilik boyutlarıyla uzlaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Moberg, 1998; Moberg, 2001).

Özdenetim/sorumluluk kişilik boyutu da uzlaşma stiliyle düşük düzeyde de olsa ($r = .15$) ilişkilidir. Sorumluluk sahibi okul yöneticileri bir çatışma durumunda çözüm için karşı taraf gibi kendileri de fedakârlık yaparlar. Bir okuldaki tüm iş ve işlemlerin yürütülmesi okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Okullarda ortaya çıkabilecek çatışmaların devamı uzun vadede örgüte ve çalışanlara zarar verecektir. Bu nedenle tüm tarafların kazanacağı bir sonuç bulunmadığı takdirde çözüm için ortak bir paydada buluşulması okul yöneticilerinin menfaatinedir.

Sonuç olarak, bu bulgular ışığında okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çatışmaları çözerken kullandıkları çatışma yönetimi stili tercihlerini etkilediğini söyleyebiliriz.

4. TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan bu araştırmada okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri çatışma yönetimi stili tercihleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Rahim 2002 yılında her bir çatışma yönetim stiline hangi koşullarda kullanılmasının uygun olduğu, hangi koşullarda kullanılmasının uygun olmadığına dair bir yaklaşım ortaya koymuştur. Rahim, bu yaklaşımında yöneticilerin belirli çatışma koşullarında uygun çatışma yönetim stiline kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Ancak, Rahim bu yaklaşımında yöneticilerin kişilik özelliklerinin yöneticilerin çatışma yönetimi stili tercihleri üzerine etkisini dikkate almamaktadır. Yapılan bu araştırma ise okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi stili tercihleri üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu durum Rahim tarafından öne sürülen çatışma yönetimine ilişkin durumsallık yaklaşımıyla çelişmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleri kendi kişilik özelliklerinden bağımsız belirlenmemektedir. Beş çatışma yönetimi stiline uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar olmasına rağmen her bir çatışma yönetim stiline etkin kullanılabilmesi için de yöneticilerin belli kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Örneğin, bu araştırma sonuçlarına göre yumuşakbaşlılık/geçimlilik, gelişime açıklık ve özdenetim/sorumluluk boyutundan yüksek puan alamayan okul yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini etkin kullanabilmesi

beklenemez. Bu durumun bir sonucu olarak da çatışmalar etkin yönetilemediği için örgütsel çatışmalar örgütün amaçlarına hizmet edeceği yerde örgütsel gelişimi engelleyen, örgüte zarar veren bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Bu yüzden, okul yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları çatışmaları daha etkin ve verimli bir şekilde çözebilmesi için öncelikle kendi kişilik özelliklerinin farkına varmaları daha sonra ise kendi kişilik özelliklerinin etkisiyle bir çatışma yönetim stili seçmek yerine örgütün geleceği için duruma uygun olacak çatışma yönetim stilini kullanmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Kendi kişilik özelliklerinin farkında olan okul yöneticileri çatışmaları daha nesnel bir gözle değerlendirebilecek ve çatışmaların çözümü için en uygun stilin belirlenmesinde daha nesnel davranacaktır.

Okul yöneticilerinin bir çatışmayı başarıyla yönetmeleri okul yöneticilerinin kendi kişilik özellikleriyle de ilişkilidir. Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin bilinmesi bir çatışma durumunda hangi çatışma yönetim stilini kullanma eğilimleri olduğunu kestirmemize yardımcı olacaktır. Okul yöneticileri tarafından kişilik ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin iyi bilinmesi okul yöneticilerine kendi kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi sürecini nasıl etkilediğini, tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu, her bir çatışma yönetim stili için gerekli olan davranışların neler olduğunu ve çatışmaların sonuçlarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Çatışma yönetimi ve kişilik arasındaki ilişkinin farkına varan okul yöneticileri her bir çatışma yönetim stili için gerekli olan davranış örüntüleri hakkında farkındalık kazanacak ve çatışma durumunda bu bilinçle hareket etmeyi öğrenecektir.

Araştırma sonuçları ışığında çalışmada şu önerilere yer verilmiştir:

Ülkemizde okul yöneticilerinin seçimi sınava dayalı yapılmaktadır. Bu sınavlarda öğretmen ve okul yöneticilerinin başarıları üzerinde etkisi olabilecek kişilik gibi değişkenler dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin seçiminde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde de beş faktör kişilik ölçeğinden yararlanılabilir. Beş faktör kişilik modelinin, en azından okul yöneticilerinin seçiminde bir ölçüt olarak değerlendirilmesi gerekir çünkü yapılan araştırmalar, beş faktör kişilik modelinin, iş yaşamında iş doyumu, kariyer doyumu, güdülenme, işten kaçma, işten ayrılma, takım çalışması, örgütsel bağlılık, iş performansı, yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir (Solmuş, 2007).

- İkinci olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda beş faktör kişilik ölçeğinin 220 soruluk uzun formunun kullanılması araştırmacılara okul yöneticilerinin kişilik özellikleri hakkında daha ayrıntılı bilgi verecektir. Beş faktör kişilik ölçeğinin kısa formu araştırmacılara sadece kişiliğin beş temel boyutu hakkında bilgi verirken uzun form alt kişilik boyutları hakkında da bilgi vermektedir.
- Gelecekteki araştırmalarda kişilik değişkeninin yanı sıra okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleri üzerinde anlamlı etkisi olabilecek iş deneyimi, örgütsel bağlılık, kültürel özgeçmiş gibi bireysel değişkenler ile örgüt yapısı, iletişim ağı ve örgüt kültürü gibi durumsal faktörlerin de incelenmesi çatışmanın doğasının daha iyi analiz edilebilmesi için yararlı olacaktır.
- Bu çalışmada okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleri kendi algılarına dayalı olarak belirlenmiştir. Gelecekteki çalışmalarda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin algılarına göre de okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stili tercihleri incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J. ve Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. ve Judge, T.A. (2001) Personality and performance at the beginning of the new millenium: what do we know and where do we go next?. *Personality and Performance*, 9 (1), 9-30.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji* (14. Bs.). İstanbul: İnkılâp Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Demirel, F., Akgün, Ö.E. ve Karadeniz, Ş. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim* (7. Bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2011). *İnsan ve davranışı: psikolojinin temel kavramları* (22. Bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Feldman, R.S. (1996). *Understanding psychology* (4th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. ve Tsai, J. C. (2000). what goes around comes around: the impact of personal conflict style on stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 32-55.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gross, M. A. ve Laura K. G. (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), 200-226.
- Gümüşeli A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Öğretmenlerde stres yaratan faktörler, Yayınlanmamış Araştırma, 14.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2009). *Organizational behaviour* (12nd Ed.). Mason, OH: South-Western Centrage Learning.
- Isır, T. (2006). Örgütlerde personel seçme süreci: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin kişilik özelliklerinin tespit edilerek personel seçim sürecinin iyileştirilmesi üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- İnanç, B. Y. Ve Yerlikaya, E. E. (2011). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. Yüksek Lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Krejcie, R. V. ve Daryle W. M.(1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30 (3), 607-610.
- Moberg, P. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits: incremental validity and the five factor model. *The International Journal of Conflict Management*, 9 (3), 258-285.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel davranış* (2. Bs.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Elam A.Ş. Matbaa Tesisleri.
- Rahim M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories*: Professional Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M., A. (2000). *Managing conflict in organizations* (3rd. Ed.). Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Inc.

- Rahim, M. A. ve Magner, R. N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 80(1), 122-132.
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49 (4), 16-18.
- Solmuş, T. (2007). *İş yaşamında kullanılan kişilik ölçüm araçları: hangisi doğru, hangisi kötü*. [Çevrim-ıç: <http://www.ikademi.com>], Erişim: 30.07.2012.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-1: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 21-33
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Bs.). Konya: Güney Ofset.
- Tatar, A. (2005). *Çok boyutlu kişilik envanterinin madde-cevap kuramına göre kısa formunun geliştirilmesi ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thomas, K.W., ve Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Review*, 19 (2), 315-318.
- Tokar, D.M., Fisher, A.R. ve Subich, L.M. (1998). Personality and vocational behavior: a selective review of the literature 1993-1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115-153.
- Uras-Başer, M. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 83-91.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik* (2. Bs.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Extended Abstract

Conflict is an inevitable fact of organizational life. Although it has the potential to become destructive for the organizations, conflict also contains within it the seeds of creativity and vitality for the organizations (Runde, C. E. and Flanagan, T. A., 2006). Whether conflicts will provide the managers with constructive or destructive outcomes depends on the managers' understanding the nature of the conflicts and how effectively they handle them. Contrary to the conventional view which states that conflict is destructive in organizations and should be avoided or eliminated immediately at all costs, the interactionist view of conflict regards it as constructive and necessary for the organizations to maintain their life.

Managing conflict in accordance with the goals of the organizations and taking advantage of it as much as possible have become one of the most significant job functions for the managers within the organizations. According to the researchers, the percentage of time spent by the managers dealing with conflicts at the workplace has increased over the last 30 years (Roberts, 2005, s. 16-18; Steers, 1991, s. 513). So, managing conflict, handling it effectively and understanding its nature and sources are vital for both managers and organizations.

In educational organizations, conflicts are also inevitable and more likely to occur because the primary input is human and human interactions are so intense in such organizations. It is believed that school administrators are obviously different in many ways. One of the significant aspects of difference is their personality. In this study, it is estimated that different personalities affect managers' feelings about conflict and influence their reactions to conflict. Different reactions to conflict may lead the school administrators to handle the conflict differently and choose different conflict management styles.

This study aimed at investigating the relationship between school administrators' conflict management style preferences to handle organizational conflicts and their personality traits. To examine the relationship between these two variables, correlational comparative survey method was employed. In this study, the data related to school administrators' conflict management style preferences was gathered through Rahim's Organizational Conflict Inventory (ROCI) (1983). This scale was translated into Turkish by Gümüşeli in 1994. In this study, Organizational Conflict Inventory which was translated into Turkish by Gümüşeli was conducted to the school administrators. This scale is designed to measure five independent dimensions of the styles of handling interpersonal conflict: Integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising. ROCI contains forms A, B, and C and in this study, form B (ROCI II) which measures school administrators' conflict management style preferences they use while handling conflict with their subordinates was used. In the scale, there are 28 statements measuring conflict management styles. ROCI II was a 5-point Likert scale. A higher score means greater use of a conflict style (Rahim,

1983). In order to reveal school administrators' personality traits, Five-Factor Personality Inventory (5FKE) which was developed by Somer, Korkmaz and Tatar (2002) was employed. In this study, the short form of the same inventory which was developed by Tatar (2005) was used. In the short form, there are 85 items measuring five dimensions of personality: Openness to experience, extraversion, agreeableness, conscientiousness and neuroticism. This inventory is also a 5-point Likert scale. In addition to these two scales, a demographic inventory (DI) developed by the researcher was used to get demographic information about the school administrators.

5FKE, ROCI II and DI were conducted to 89 school principals and 122 deputy principals working at state schools in Kastamonu. The results were analyzed by using SPSS for Windows 15.0. To analyze the data, descriptive statistics (Arithmetic Mean, Standart Deviation, Frequency, Percentage, Skewness and Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) and inferential statistics (One-Way Anova, Independent-Samples T-Test and Tukey Test) were used. While the results are interpreted, 0.05 and 0.01 were accepted as the significant levels.

The results of the study are as follows: (1) While handling the conflicts, school administrators use the integrating style ($\bar{X} = 4,23$) most. Integrating is followed by compromising ($\bar{X} = 3,78$), obliging ($\bar{X} = 2,97$), avoiding ($\bar{X} = 2,90$) and dominating ($\bar{X} = 2,42$). (2) School administrators use the integrating and compromising styles together. There is a medium, positive and statistically significant correlation between integrating and compromising ($r = ,649$). (3) School administrators' conflict management style preferences don't change significantly according to their gender but they change significantly according to their management titles and school level. (4) With regard to 5FKE, school administrators are mostly agreeable ($\bar{X} = 4,11$). Agreeableness is followed by openness to experience ($\bar{X} = 4,07$), conscientiousness ($\bar{X} = 3,83$), extraversion ($\bar{X} = 3,56$) and neuroticism ($\bar{X} = 2,02$). (5) School administrators' personality traits change significantly according to their gender. It was found that female school administrators are more extravert than their male counterparts. (6) In this study, it was found that there are statistically significant correlations between school administrators' personality traits and their conflict management style preferences. This result shows that school administrators' personality traits affect their feelings about conflict and lead them to handle the conflict differently. (7) As for the relationship between school administrators' personality traits and their conflict management style preferences, there is a medium, positive and statistically significant correlation between integrating style and openness to experience ($r = .47$), between integrating and agreeableness ($r = .41$), between integrating and extraversion ($r = .30$). There is a low, positive and statistically significant correlation between integrating and conscientiousness ($r = .26$) and there is a low, negative and statistically significant correlation between integrating and neuroticism ($r = -.27$). (8) There is a low, positive and statistically significant correlation between obliging and agreeableness ($r = .22$), between obliging and openness to experience ($r = .21$) and between obliging and conscientiousness ($r = .19$). (9) There is a low, positive and statistically significant correlation between avoidance and agreeableness ($r = .19$). (10) There is a low, positive and statistically significant correlation between compromising and agreeableness ($r = .25$), between compromising and openness to experience ($r = .27$) and between compromising and conscientiousness ($r = .15$).

Kaynakça Bilgisi

Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 29(2), 295-310.

Citation Information

Yıldızoğlu, H., & Burgaz, B. (2014). The relationship between school administrators' five factor personality traits and their conflict management style preferences. [in Turkish]. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 29(2), 295-310.