

Gönderilme Tarihi: 31 Temmuz 2015  
Kabul Edilme Tarihi: 10 Aralık 2015

## İDARİ GÖREVE SAHİP AKADEMİSYENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE KULLANDIKLARI ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ İLİŞKİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

Serap Şahin\*, Sedef Gülsüm Aksu\*\*

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, idari göreve sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile örgüt içindeki çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, İzmir İli'ndeki 7 devlet ve vakıf üniversitedeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne bağlı bölümlerde idari göreve sahip toplam 143 akademisyen üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, gelişime açıklık ile uzlaşma; uyumluluk ile ödün verme, bütünleştirme, kaçınma; dışadönüklük ile ödün verme; sorumluluk ile uzlaşma; nevroitiklik ile ödün verme arasında pozitif anlamlı, gelişime açıklık ile hükmetme; dışadönüklük ile kaçınma; sorumluluk ile hükmetme; nevroitiklik ile hükmetme arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** *Çatışma Çözme, Kişilik, Beş Büyük Kişilik Envanteri, Çatışma Çözme Stilleri*

## RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY TRAITS OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS AND THEIR CONFLICT RESOLUTION STYLES: IZMIR PROVINENCE EXAMPLE

### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine statistical relationship between personality traits of university administrators and conflict resolution styles which used by the university administrators when resolving conflicts that occurred inside of the organization. For this purpose, the research took place in 143 Izmir province's university administrator academicians of seven public and private universities. At the result of research, statistically significant and positive relations were found between openness and compromising; agreeableness and obliging, integrating; openness and obliging; conscientiousness and compromising; neuroticism and obliging. Negative relations were found between openness and dominating; openness and avoiding; conscientiousness and dominating; neuroticism and dominating.

**Keywords:** *Conflict Management, Personality, The Big Five Personality Factors, Conflict Management Styles*

---

\*Ege Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İzmir, E-posta: sahinn.serap@gmail.com

\*\*Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, E-posta: sedef.aksu@deu.edu.tr

## **GİRİŞ**

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleriyle, çevrelerindeki diğer insanlarla ve onları engelleyen olgularla mücadele etmek ve istediği şeye ulaşabilmek için onlarla çatışmak zorundadır (Eren,2008:609). Çatışma büyümek, gelişmek ve ilerleyebilmek için olmazsa olmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için örgütteki farklı bireyler arasındaki bu anlaşmazlıkların tamamen ortadan kaldırılması veya yönetimi sağlanarak bireyler arası iş birliği oluşturulması gerekmektedir.

Günümüzde örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışmaları yapıcı ve yaratıcı bir şekile dönüştürmek yöneticilerin zamanını alan en önemli konulardan biridir. Örgüt içindeki çeşitli alanlardaki ve düzeylerdeki farklılıkların çatışmaya yol açması olağan bir durumdur. Doğru özelliklere sahip ve bu özelliklerini çatışma çözmede doğru şekilde kullanabilen yöneticiler yoluyla bu anlaşmazlıklar örgütlerde avantaja çevrilebilir. Literatürde yöneticilerin kişilik özelliklerinin çatışma çözme ve yönetmede önemli bir faktör olduğunun üzerinde birçok çalışmada durulmuştur.

Bu çalışmada da yöneticilerin örgüt içindeki çatışmaları örgüt yararına yani fonksiyonel çatışmaya dönüştürmek veya çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak amacıyla kullandıkları bir takım çatışma çözme stilleri ve yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri arasında literatürde belirtildiği gibi bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Kişilik Kavramı**

Kişilik en basit anlamıyla bir insanı diğerinden ayırt eden kendine has davranışlardır. Geniş tanımıyla ise, kişinin davranış kalıplarını kalıcı ve ayırt edici bir yönde etkileyen psikolojik özelliklerdir (Buchanan ve Huczynski, 2003:143). Kişilik genellikle, bireyin çevresiyle ve kendisiyle ilişkisinde gösterdiği kendine özgü, süreklilik ve bütünlük gösteren tutarlı davranışlar bütünüdür (Can, 2007:34). Kişilik, bireylerin diğerlerine karşı tepkileri ve diğerleriyle ilişki kurma yollarının toplamından oluşmaktadır (Goldberg,1990).

Paul Costa ve Robert McCrae tarafından 1985'te geliştirilen Beş Faktör Kişilik Kuramı bütün kişilik özelliklerini bünyesinde toplayan ve bu özellikleri geniş kapsamlı olarak açıklayan bir kuramdır. Bu noktada Beş Faktör Kişilik Kuramı, evrensel ve eksiksiz bütün kişilik özelliklerinin,

## **İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

gözleme dayalı olarak beş temel boyutta ele alınıp sınıflandırılması olarak tanımlanabilir (Judge, 2002:798).

İnsan doğasını oluşturan yönüyle pek çok disiplinin insanı anlama çabası nedeniyle ilgisini çeken kişilik kavramı bu yönüyle çok geniş bir çalışma alanına sahiptir. Psikolojide merkez kabul edilen kişilik olgusu farklı disiplinlerin dikkatini çekmesi sonucu bu alanda bazen birbirine uyum gösteren bazen birbiriyle çatışan pek çok kurama sahiptir.

Costa ve McCrae (1992a:653)'ye göre Beş Faktör Kişilik Kuramı'nın geniş kabul görmesi dört temel kanıtı dayanmaktadır: 1) Beş faktörün hepsi belirgin davranış kalıplarına dayanır. 2) Her bir faktörle ilgili kişilik özellikleri çeşitli kişilik sistemlerinde bulunan faktörlerle ve doğal dillerdeki kişilik özellikleri tanımlarıyla tutarlıdır. 3) Bu faktörler farklı kültürlerde farklı ifade edilse de farklı yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunur. 4) Tüm faktörlerin bazı biyolojik temelleri vardır.

Kişilik Kuramlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi

**Psikodinamik Kuramlar:** Bireylerin içgüdüsel olarak hareket ettiğini ve bu nedenle kişiliğin de içgüdüsel ortama dayalı ele alınması gerektiğini savunurlar. Bu yaklaşımda çalışmalar yapan ünlü düşünürler: Sigmund Freud, Kişilik Kuramı Alfred Adler'in Kişilik Kuramı, Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı, Karen Horney'in Kişilik Kuramı, Eric Ericson'un Kişilik Kuramı, Eric Berne'nin Kişilik Kuramı, Eric Fromm'un Kişilik Kuramı, Harry S. Sullivan'in Kişilik Kuramı.

**Öğrenme Kuramları:** Kişiliği öğrenme açısından değerlendirmekte ve kişiliği öğrenme davranışlarının bir yansıması olarak görmektedirler: Hans Jürgen Haysenc'in Kişilik Kuramı, B.F. Skinner'in Kişilik Kuramı, Albert Bandura'nın Kişilik Kuramı, Miller ve Dollard'ın Kişilik Kuramı, Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı.

**Fenomenolojik Kuramlar:** Mevcut durumsal şartlar ile bireylerin karakter özellikleri arasında bir etkileşim bulunduğunu ve dış güçlerin etkisiyle hareket etmenin kişiliği açıklamaya yeterli olamayacağından hareketle yeni bir kişilik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda davranış, bireyin ve diğer insanların dünyayı algılamalarına göre oluşmaktadır. Dolayısıyla bireylerin kişilik yapılarındaki farklılıkların, bireylerin dünyaya bakış açıları ile yakın bir ilgisi bulunmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, bireylerin ihtiyaçları, beklentileri ve algılamalarını kişilik yapılarının oluşmasında önemli etkenler arasında saymaktadırlar. Carl Rogers'ın Kişilik Kuramı bu kurama örnektir.

**Kişiliğe Tipolojik Yaklaşım:** Kişiliği, belirli ölçüde belirli bir kişilik özelliği anlamına gelen tip kavramının içinde sınıflandırarak kişileri saptamaya, tarif etmeye ve gruplandırmaya çalışırlar. Bu gruplandırma çalışmalarında bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren bazı karakteristik özellikleri üzerinde durulur. Bu alanda çalışmalar yapanlar: Jung'un Kişilik Tipolojisi, Eysenc'in Kişilik Tipolojisi, Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi, Sheldon'ın Kişilik Tipolojisi, A ve B Tipi Kişilik.

#### Kişilliğin Sınıflandırılması

Farklı araştırmacılar tarafından incelenen ve ortaya konan bu beş temel faktör genel olarak, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroz ve gelişime açıklık olarak ifade edilmektedir. Bu faktörler ayrıntılı bir biçimde Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'deki temel boyutların özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kaşlı, 2009:25):

**Faktör I-Dışa dönüklük (Extraversion):** Bireylerin sosyal, girişken, konuşkan, samimi, dürüst, çabuk ilişki kurabilen, cesur, iddialı, enerjik, neşeli, iyimser, eğlenmeyi seven, insan odaklı ve sevgi dolu bir yapıya sahip olmalarını ifade etmektedir (Judge, 2002:798). Ayrıca sosyallik, insanlarla birlikte olmayı sevme, liderlik, güç gibi özellikler de bu faktörü temsil etmektedir (Somer vd., 2002: 23). Bu tür kişiliğe sahip bireylerin iletişim kurarken sıkıntı yaşamadıkları ve çevrelerindeki kişilerle kısa sürede ve rahat ilişki kurdukları söylenebilir (Sevi, 2009: 37-38; Costa vd., 1986:641).

**Faktör II-Uyumluluk / Geçimlilik (Agreeableness):** Kişilerin iyi huylu, ılımlı, işbirlikçi, yardımsever, duygusal, olgun, uyumlu, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güvenilir, kibar, hoşgörülü, başkalarını seven, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahip olmasıdır (Merdan, 2013:143; Digman, 1990: 424).

**Faktör III-Sorumluluk / Öz Denetim (Conscientiousness):** Sorumluluk sahibi bireyler amaca yönelik dürtülerini iyi kontrol edebildikleri gibi ayrıntılara da dikkat etmektedirler (Merdan,2013:143). Sorumluluk sahibi bireyler güvenilir, kararlı, titiz, tertipli, organize olmuş, dakik, güçlü, iradeli bir yapıya sahiptirler, işlerinde verilen sorumluluğu titiz bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Sevi, 2009: 42-43). Başarı ihtiyacı ve kararlılık bu faktörün ilerletici yönü oluştururken, tedbirlilik ve ahlaki titizlik engelleyici yönü oluşturmaktadır (Somer vd., 2002:24).

**İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları  
Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

**Tablo 1: Kişilik Sınıflandırmaları**

YAZAR	FAKTÖR I	FAKTÖR II	FAKTÖR III	FAKTÖR IV	FAKTÖR V
<b>Fiske (1949)</b>	Sosyal adaptasyon	Uyumluluk	Gelişime açıklık	Duygusal kontrol	Öğrenmeye meraklılık
<b>Eysenck (1970)</b>	Dışadönüklük	Psikotiklik		Nevrotiklik	
<b>Tupes &amp; Christal (1961)</b>	Kabarma	Uyumluluk	Güvenilirlik	Duygusallık	Kültür
<b>Norman (1963)</b>	Kabarma	Uyumluluk	Öz denetim	Duygusallık	Kültür
<b>Borgatta (1964)</b>	Girişkenlik	Sevimlilik	Görev odaklı	Duygusallık	Zeka
<b>Smith (1967)</b>	Dışa dönüklük	Uyumluluk	Karakter gücü	Duygusallık	Kıbarlık
<b>Cattell (1957)</b>	Exvia	Cortaria	Güçlü süperego	Anksiyete	Zeka
<b>Guilford (1975)</b>	Sosyal aktiflik	Paranoid eğilim	İçe dönük düşünme	Duygusal denge	
<b>Digman (1988)</b>	Dışa dönüklük	Uyumluluk	Gelişime Açıklık	Nevrotiklik	Zeka
<b>Hogan (1986)</b>	Sosyallik ve tutku	Sevimlilik	Sağduyu	Dengelilik	Zekilik
<b>Costa &amp; McCrae (1985)</b>	Dışa dönüklük	Uyumluluk	Öz denetim	Nevrotiklik	Açıklık
<b>Peabody &amp; Goldberg (1989)</b>	Güç	Sevgi	İş	Duygu	Zeka
<b>Buss &amp; Plomin (1984)</b>	Aktiflik	Sosyallik	Dürtüsellik	Duygusallık	
<b>Tellegen (1985)</b>	Pozitif duygusallık		Kendini tutma	Negatif duygusallık	
<b>Lorr (1986)</b>	Kişiler arası ilişki	Sosyallik düzeyi	Öz denetim	Duygusal denge	Bağımsızlık

Kaynak: Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. Annual Review Of Psychology, 41(1), 417-440; Goldberg, L. R. (1990). An Alternative" Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59(6), 1216.

**Faktör IV-Nevrotiklik (Neuroticism):** Bu faktörün tanımlayıcı özellikleri arasında yetersiz, güvensiz, çekingen, endişeli, heyecanlı, kaygılı, kendine güvenmeyen, kötümser ve duygusal gibi kişilik özellikleri yer almaktadır (Merdan,2013:143;Costa vd., 2001: 322). Bu kişilik özelliğine sahip bireyler sinirli, gergin ve evhamlı oldukları için çoğu zaman stres altına girmektedirler (Isır, 2006:83).

**Faktör V-Gelişime Açıklık (Openness to Experience):** Gelişime açık bireylerin, hayal gücü geniş, entelektüel, maceracı, zeki, meraklı, yaratıcı, yeniliklere açık gibi özellikler taşıdıkları söylenebilir (Costa vd., 1986:641).

Ayrıca bu faktörün özellikleri arasında analitik düşünen, bağımsız, açık fikirli olma ile değişikliği sevme ve geleneksel olmama da sayılabilir. Gelişime açık bireyler işlerinde daha başarılı olmak amacıyla kendilerini yenileme, yetenek ve becerilerini geliştirme eğilimindedirler (Sevi, 2009:46).

Araştırmalar, beş faktör kişilik modelinin/yaklaşımının, iş yaşamında güdülenme, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, işgörenler arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

### **Çatışma Kavramı**

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar (Eren, 2013:589). İki ya da daha fazla sosyal varlık (bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar) hedeflerine ulaşmak için birbirleriyle temas halinde olduklarında, ilişkileri uyumsuz veya tutarsız hale gelebilir (Rahim,2001:1). Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireylerarası çatışmalar kaçınılmazdır (Eren, 2013:587).

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur çünkü çok farklı düzeyler, birimler veya yapılar arasında ortaya çıkabilir. Putnam ve Poole (1987) çatışmayı hedefleri, amaçları ve değerleri farklı olan ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde birbirlerini potansiyel engel olarak gören birbirine bağlı kişilerin etkileşimi şeklinde tanımlamıştır. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2013:646). Çatışma, fizyolojik veya sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına engellerin meydana getirdiği gerginlik durumu olarak tanımlanır (Eren,2008:609). Bu çalışmada daha çok örgütsel bazdaki ve insanlar arasındaki çatışmalar üzerinde durulacaktır. Roloff(1987)'a göre örgütsel çatışma, kişinin çalışma arkadaşlarıyla veya örgütün hizmet veya ürün kullanan fakat birbirine bağlı olmayan bireylerle bağdaşmayan faaliyetlerde bir araya gelmeleri sonucu ortaya çıkar. Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2013:587).

Çatışmanın grup ve örgütlerde oynadığı rolü üzerine yapılan yorumlarda iki farklı yaklaşım vardır. Çatışma ile ilgili ilk yaklaşım bütün

## **İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

çatışmaların kötü olduğunu ve kaçınılması gerektiğini varsaymaktadır (Robbins ve Judge, 2012:447). Bu fikri savunan araştırmacılar, çatışmaların örgüt verimliliğine zarar verdiğini ve bu yüzden örgüt içi çatışmaların minimum düzeyde tutulması gerektiğini düşünürler. Bu yaklaşım örgütte uyum, işbirliği ve çatışmasızlık durumu sağlandığında örgütsel verimliliğin sağlanacağı düşüncesine dayanmaktadır (Fayol, 1916/1949; Gulick ve Urwick, 1937; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947). Modern yönetim organizasyon anlayışına göre ise çatışmalar kaçınılmazdır. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenebileceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek hatta örgütün yaşamı tehlikeye düşecektir (Koçel, 2013:646). Bu görüşün temel katkısı düşük düzeyde çatışmanın gurubun yaşamını devam ettirmesine, özeleştirme yapabilmesine ve yaratıcılığına yardımcı olabileceğine dikkat çekmesidir (Robbins ve Judge,2012:447). Günümüzün başarılı yöneticileri ise artık örgüt içerisindeki çatışmalardan kaçınmak yerine onları yönetmeye çalışmaktadırlar (Rahim ve ark., 2001).

Çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgüt içi çeşitli birimler arasındadır. Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür: işlerarası fonksiyonel bağlılık, kaynakların paylaşılması, amaç ve algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim eksikliği, statü, çıkar, kişilik ve yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, örgüt içi mücadeleler (Koçel, 2013 651-654). Literatür taraması yapıldığında örgütsel çatışmaların altında yatan nedenleri sıralayan uzun listeler elde edebiliriz. Bunlar kıt kaynakları elde etmek için rekabet içerisinde olma, özerklik elde edebilmek adına çaba sarfetme ve alt hedeflerin uyumsuzluğu olabilir (Pondy, 1967). Literatürde, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar: örgüt içi bağımlılıklar, amaç farklılıkları ve algılama farklılıklarıdır (Eren, 2013:588).

Örgütsel davranış ve yönetim yazınında örgütsel çatışma türleri oldukça çeşitlidir. Örgütsel çatışma nedenlerine ya da gerçekleştiği düzeye (bireysel, grup, vb) göre sınıflandırılabilir. Guetzkow ve Gyr (1954)'a göre iki tür çatışma vardır. Bunlar: görev çatışması ve duygusal çatışma. Görev ve duygusal çatışmaları birbirinden ayırt etmek gerekir. Duygusal çatışma çatışan tarafların duyguları ya da hisleriyle ilgiliyken, asli çatışma görev veya işle ilgili diğer konularda ilişkilidir

## Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu

(Rahim,2001:21). Rahim (2001) 'e göre ister görev ister duygusal olsun örgütsel çatışmalar örgütler arası ve örgüt içi olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

Örgüt içi çatışmalar bireysel olarak, gruplar arasında veya grup içinde gerçekleşebilir. Bireyin kendi içlerindeki çatışma, çalışandan kendi uzmanlığına, ilgisine, hedeflerine ve değerlerine uymayan belirli görev ve rolleri yapması istendiğinde ortaya çıkar. İkili çatışma olarak da bilinen kişiler arası çatışmalar, aynı veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişi veya birimler arasında oluşan anlaşmazlık ve uyumsuzluk anlamına gelir. Grup içi çatışmalar ise bir grubun üyeleri veya bir grup içerisindeki iki veya daha fazla alt grubun arasında yaşanan çatışmalardır. Gruplar arası çatışmalar da iki veya daha fazla birimin veya grubun arasında yaşanan çatışmalardır. Pondy (1967) ise çatışmayı bir sürece benzeterek sınıflandırmıştır: potansiyel çatışma (latent conflict), algılanan çatışma (perceived conflict), hissedilen çatışma (felt conflict) ve açık çatışmadır (manifest conflict). Çatışma sürecinin başı olan potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkabilecek nedenleri (kıt kaynaklar için rekabet, özerklik güdüsü, alt birimler arasındaki amaç farklılıkları ve rol çatışmaları) ifade eder (Koçel, 2013:647). Algılanan çatışma potansiyel çatışma koşulları mevcut olmadığında da gerçekleşebilir (Pondy,1967). Algılanan çatışma, tarafların olayları ve durumları bir çatışma ortamı olarak algılamasından veya sadece algılama farklılıklarından ortaya çıkar (Koçel, 2013:647). Çatışma sürecinin bir sonraki aşamasında hissedilen çatışma ortaya çıkar. Hissedilen çatışma sırasında söz konusu durum hakkında duygularını (kırgın, kızgın, endişeli vb.) ifade ederler. Açık çatışmayla çatışmalı davranışların birçok çeşidi kastedilmektedir. Bunların en açık olanı saldırganlıktır, fakat fiziksel ve sözel şiddet örgüt normları tarafından genellikle engellenmektedir (Pondy,1967). Çatışmalar örgüte fayda sağlaması ve sağlamaması bakımından da fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ikiye ayrılır (Gutmann, 2009). Fonksiyonel çatışmalar örgüt üzerinde pozitif etkilere sahip çatışmalardır. Farklı görüşlere sahip insanlar bu anlaşmazlığın pozitif sonuçlara yol açacağı düşüncesindedirler (Singleton ve ark.,2011). Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmayan çatışmalardır (Şimşek,2007:298; Singleton ve ark.,2011:150).

Çatışmanın olmadığı örgütler, durağan bir yapıya bürünmekte, gelişmeyi sağlayacak iç dinamizmden yoksun kalmaktadırlar. İşte bu durumda ortaya "çatışma yönetimi" kavramı çıkmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008: 21-22). Çatışma yönetimi, çatışan ilişki ve durumlarla



## **İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

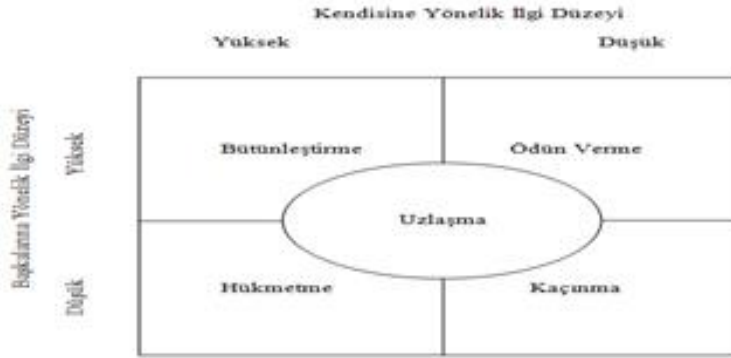
başına çıkmaktır. Bu durumlar, çatışmanın türüne (fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan) göre ve yöneten kişiye (yönetici veya çalışanlar) göre ilişkileri güçlendirebilir veya zayıflatabilir (Singleton ve ark.,2011). Birey, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen çatışmalar, duygusal çatışmaları azaltmayı, rutin olmayan işler için her bir düzeyde görev çatışmasının orta düzeyde sürdürülmesini sağlamayı ve örgüt çalışanlarının farklı çatışma durumlarıyla etkin bir biçimde başa çıkabilmeleri konusunda farklı stilleri öğrenmelerini içerir. Etkin bir çatışma çözme yönetimi ise örgütsel öğrenme ve etkinlik ile sonuçlanacaktır (Rahim, 2002).

Günümüzde, çatışma çözme stilleriyle ilişkili olarak genel kabul gören modelin temelleri Follett (1940) tarafından atılmıştır. Mary P. Follett (1926/1940) çatışma çözme yöntemi olarak üçlü bir sınıflandırma yapar: hükmetme, uzlaşma ve bütünleşme. Ayrıca kaçınma ve bastırma gibi diğer çatışma çözme stillerini de geliştirmiştir. Follett aynı zamanda, o dönemde çatışmanın ortadan kaldırılması gerektiğini savunan bakış açısının aksine; çatışmanın farklılık anlamına geldiğini, farklılıkların kaçınılmaz olduğunu ve bu nedenle de çatışmanın iyi yönde kullanılması gerektiğini savunmuştur. Blake ve Mouton (1964) ilk defa kişiler arası çatışma çözme stillerini beş gruba ayıran kavramsal bir şema oluşturmuştur. Bunlar: baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme.

Thomas (1976) da Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan modeli bir miktar farklılaştırarak yeniden yorumlamıştır. Bu modeldeki çatışma çözme stilleri: rekabetçi yaklaşım, kaçınma, uzlaşma, işbirliği ve uyumdur. Bu sınıflandırma kişinin kendi isteklerine odaklı veya başkalarının isteklerine odaklı olmasıyla gerçekleştirmiştir. Rahim ve Bonoma (1979) çatışma çözme stillerini kişinin kendine yönelik ve başkalarına yönelik olma ayırımına dayanır. İlk boyut kişinin kendi isteklerini ne derecede tatmin ettiğini ikinci boyut ise başkalarının isteklerini ne derece tatmin ettiğini açıklar. Bu boyutlar kişinin çatışma sırasındaki motivasyonel yönelimini anlatır. Bu iki boyutun kombinasyonu sonucunda bireyler arası çatışmaları çözmeye beş stil belirlenmiştir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327). Pruitt (1983)'ün çift endişe modeli ise çatışma çözme yöntemi olarak 4 farklı stil önermiştir: teslim olma, problem çözme, eylemsizlik ve mücadele etme. Pruitt uzlaşmayı ayrı bir stil olarak belirlememiştir. Rahim (1983) tarafından "Örgütsel Çatışma Ölçeği-II" geliştirilmiştir. Şekil-1'de görülebileceği gibi araştırmacı yapmış olduğu çalışma sonucunda kişilerin kendilerine ve diğerlerine yönelik ilgileri boyutunda beş çatışma çözme

## Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu

stili belirlemiştir; bütünleştirme (integrating), hükmetme (dominating), ödün verme (obliging), kaçınma (avoiding) ve uzlaşma (compromising). Bu stiller Şekil 1’de gösterildiği gibidir.



Kaynakça: Rahim, M.A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management 2002, Vol. 13, No. 3, Pp. 206-235.

### Şekil 1: Çatışma Çözme Stilleri

Söz konusu bu beş çatışma çözme stili özelliği şu şekildedir (Rahim, 2002).

Bütünleştirme, (kişinin kendisine ve başkalarına yönelik ilgi düzeyinin yüksek olması), problem çözmeyle ilgili olup, her iki taraf için de kabul edilebilir etkin bir çözüm üretmek için birbirlerine karşı açık olmalarını, bilgi alışverişinde bulunmalarını, alternatif çözümlerin aranmasını ve farklılıkların incelenmesini gerektirmektedir (Rahim, 2002).

Ödün verme, (kişinin kendisine yönelik ilgi düzeyinin düşük başkalarına yönelik ilgi düzeyinin yüksek olması), kişinin kendi isteklerini karşılayarak elde edeceği sonuçlara odaklanması yerine başkalarıyla olan ilişkilerini koruma ve sürdürme çabası içerisinde olmasıdır. Eğer ki karşı taraf haklı ve çatışma konusu oldukça önemli ise ya da bir taraf zayıf konumda ve söz konusu çatışmadan vazgeçmek kişiye daha faydalı sonuçlar doğuracak ise ödün verme stili kullanılır (Rahim, 2002).

Hükmetme, (kişinin kendisine yönelik ilgi düzeyinin yüksek başkalarına yönelik ilgi düzeyinin düşük olması), kişinin kendi hedefini gerçekleştirebilmek adına karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini yok saymasıdır. Genellikle çatışma konularının sıradan olduğu ve hızlı karar alınması gereken zamanlarda kullanılan bir çatışma çözme stildir (Rahim, 2002).

Kaçınma, (kişinin kendisine ve başkalarına yönelik ilgi düzeyinin düşük olması), genellikle çatışmadan kaçma ve sorumluluğu başkasına yükleme davranışları sergilenmektedir. Kaçınma stilini kullanan bir kişi

## **İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

hem kendisinin hem de başkalarının isteklerini karşılama konusunda başarısız olur (Rahim, 2002).

Uzlaşma, (kişinin kendisine ve başkalarına yönelik ilgisinin orta olması), çok sık kullanılan bir stildir. Eğer ki her taraf da eşit güze sahip ve uzlaşma sağlanamamış ise uzlaşma stili kullanılır. Fakat daha karmaşık çatışmaları çözerken bu stilin kullanılması uygun değildir (Rahim, 2002).

Yönetim alanında çalışma yapan araştırmacılar karar vermek, yönlendirmek ve motive etmek için var olan en iyi bir yaklaşımın olmadığı konusunda hem fikirler. Durumsallık yaklaşımı basit "en iyi" yaklaşımın yerini almış bulunmaktadır. Yani farklı durumlarla etkin bir biçimde başa çıkmanın en iyi yolu yoktur. Davranış bilimleri üzerine çalışan bazı akademisyenler çatışma çözme konusunda bütünleşme ve problem çözme stillerinin en uygun olduğunu söylerken (Blake ve Mouton, 1964; Likert ve Likert, 1976), diğer akademisyenler ise çatışmaların fonksiyonel olarak yönetilmesi gerektiğinden duruma göre bir stilin diğer bir stile nazaran daha uygun olduğunu açıklamaktadır (Rahim, 2001; Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1977).

### **Kişilik Özellikleri ve Çatışma Çözme Stilleri**

Çatışma çözme stilleri üzerindeki kişiliğin etkisini keşfeden David Antonioni (1998) olmuştur. Antonioni (1998)'in bulguları, Beş Faktör Kişilik Kuramındaki faktörler ile çatışma çözme stilleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yaptığı araştırmalar sonucunda dışa dönük, uyumlu ve gelişime açık kişiler çatışmaları çözerken daha pozitif yol tercih etmektedirler. Moberg (2001) Beş Faktör Kişilik Kuramındaki faktörlerin çatışma çözme stillerinin seçimini direkt olarak etkilediği görüşündedir. Ona göre farklı kişilik yapılarındaki insanlar çatışmaları farklı yollarla çözmeyi tercih edecektir. Hui-Ju (2008) da benzer şekilde farklı kişilik ve psikolojik özelliklerin kişilerin çatışma çözme stillerini etkilediğini ortaya koymuştur.

Dışa dönüklük, çatışma çömede bütünleştirici stilleri kullanmayı gerektirir. Çünkü insanlar başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyarlarken aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını gözetmek zorundadırlar (Antonioni, 1998). Düşük dışa dönüklük veya yüksek içe dönüklük kaçınma stiliyle ilişkili olabilir. Düşük düzeyde dışa dönük bireyler daha çok sessiz olma eğilimindedir ve bir problemi çözmek için insanlarla diyaloga girmekten kaçınırlar (Antonioni, 1998).

Uyumlu kişiler sıcakkanlı, cömert, güvenilir ve işbirlikçi insanlardır. Bu nedenle uyumluluk çatışma çözme stillerinden kaçınma, uzlaşma ve

## **Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu**

işbirliği içerisinde olma ile pozitif ilişki içerisinde (Park ve Antonioni, 2007). Düşük uyumluluk da hükmetme stiliyle ilişkili olabilir. Düşük uyumluluk; benmerkezcilik, dik başlılık, inatçılık ve agresiflik anlamına gelmektedir (Antonioni, 1998). Graziano, Jensen-Campbell ve Hair (1996) yapmış oldukları çalışmada düşük uyum skoruna sahip katılımcıların yüksek uyumluluk skoruna sahip olanlara nazaran çatışma çözme stili olarak daha güce dayalı yöntemleri seçtiklerini ortaya koymuşlardır.

Yüksek kaygı ve duygusal dengesizlik nevrotik insanların dürtülerini kontrol etme yeteneğini azaltır (McCrae ve Costa, 1985). İş birliği ve uzlaşma stratejileri güçlü bir analiz ve karmaşık bir problem çözme yeteneği gerektirdiğinden nevrotik kişiler bu iki stratejiyi daha az kullanır (Park ve Antonioni, 2007). Nevrotikliği düşük kişilerin ise çatışmaya yaklaşmacı ve yüzleşmeci bir tutum izledikleri görülmektedir (Antonioni, 1998; Moberg, 2001).

Sorumluluk disiplinli ve çalışkan olmakla ilişkilendirilir. Sorumlu kişiler uzlaşma ve kaçınma stillerini daha az kullanır çünkü bu stratejilerin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak stratejiler değildir (Costa ve McCrae, 1992). Yüksek sorumluluk sahibi kişiler bu tür stratejilerin yerine her iki tarafında ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayan iş birlikçi stratejileri tercih (Park ve Antonioni, 2007).

Gelişime açık kişilerin tartışmacı yapılarından dolayı çok fazla çatışma yaşama eğiliminde oldukları (Bono ve ark., 2002) ve bunların çatışma çözümüne yönelik yaklaşımlar oluştururken, çatışmalardan kaçınarak çatışmayla yüzleştikleri görülmektedir (Antonioni, 1998).

Görüldüğü üzere literatürdeki araştırmalar ve çalışmalar kişilik özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasında bir ilişki olduğu yönündedir. Bu çalışma da literatürde bahsedilen bu ilişkinin idari göreve sahip akademisyenler için de geçerli olup olmadığını araştırmakta ve bu ilişkiyi desteklemeye çalışmaktadır.

## **ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile idari göreve sahip akademisyenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmak amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın temel hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: Kişilik tipleri ile çatışma çözme yöntemleri arasında ilişki vardır.

## İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği

### Araştırmanın Örnekleme

İzmir İli'ndeki 7 devlet ve vakıf üniversitedeki İktisadi ve İdari Bilimlerde idari göreve sahip akademisyenlere ulaşılmış, bunlardan geri dönüş yapan 143 cevap üzerinden analiz yapılmıştır.

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kişilik özellikleri 26 ifadeden oluşan Costa ve McCare (1992)'nin yapısı olan, Türkçe'ye Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından aktarılan ve Sığırı, Şişman ve Gemlik'in(2010) Schmidt ve arkadaşlarının (2007) çalışmasından uyarladığı, günümüzde de en yaygın kabul görmüş "Beş Büyük Kişilik Envanteri" ile ölçülmüştür. Çatışma çözme yöntemlerini ölçmek üzere ise 19 ifadeden oluşan Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ROCI-II)'den yararlanılmıştır. Ankette yer alan her bir ifade 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür(1= "Kesinlikle Katılmıyorum"; 5="Kesinlikle Katılıyorum").

### Araştırmanın Bulguları

**Tablo 2: Örneklemin Sosyo- Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Cinsiyet	N	%	Görev	N	%
Kadın	72	50,3	Rektör Yardımcısı	2	1,4
Erkek	71	49,7			
Toplam	143	100	Dekan	15	10,5
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Dekan Yardımcısı	23	16,1
Evli	108	<b>75,5</b>			
Bekar	35	24,5	Bölüm Başkanı	40	<b>28</b>
Toplam	143	100	Bölüm Başkan Yardımcısı	30	<b>21</b>
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Anabilim Dalı Başkanı	30	<b>21</b>
30-35	12	8,4			
			Diğer	3	2
35-40	38	<b>26,6</b>	Toplam	143	100
40-45	33	23,1			
45-50	27	18,9			
50-55	18	12,6	<b>İdari Görevde Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
60+	15	10,5	0-2	36	25,2
			2-4	42	29,4
Toplam	143	100	4-6	29	20,3
			6+	36	<b>25,2</b>
			Toplam	143	100

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet açısından önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmaya

## Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu

katılanların 75,5%'i evli ve 26,6%'ı 35-40 yaş arasında ve büyük çoğunluğun 35 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan frekans analizi sonucunda araştırmaya katılanlar arasında 21% oranla Bölüm Başkan Yardımcısı ve Anabilim Dalı Başkanı ve 28% oranla Bölüm Başkanı önemli yer tutmaktadır ve araştırmaya katılanların 29,4%'ünün idari görevde 2-4 yıl çalıştığı görülmüştür. Örneklemin sosyo- demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı Tablo 2'de yer almaktadır.

### Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımları, faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

#### Faktör Analizi

Anketteki ifadelerle yapılan t testi sonucunda, çatışma çözme ile ilgili 10,18 ve 25 ifadeler ve Kişilik ile ilgili 12 ve 14 ifadelerin ortalama değerleri beşli likert ölçeğinde orta noktayı ifade eden 3 değerine yakın olduğu için anlamsız bulunarak faktör analizi öncesi değerlendirilmeden çıkartıldı.

Ankette yer alan ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek üzere 95% güven aralığında Cronbach Alfa değeri incelendi. Kişilik ölçeğinin güvenilirlik yüzdesi 0,872; Çatışma çözme ölçeğinin güvenilirlik oranı ise 0,556 olarak bulundu. Anketin genel güvenilirliği 0,781'dir. Çıkarılan ifadelerden sonra her iki değişkene de yapılan faktör analizi sonucunda ikisinin de beşer faktörde toplandığı görülmüştür. Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin açıklama yüzdesi 68,94% iken çatışma çözme stillerinin açıklama yüzdesi 66,91%'dir. Faktör analizi çıktıları Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3: Faktör Analizi Çıktıları**

Faktör		Değişkenler	Faktör Yükleri
Kişilik Özellikleri	Gelişime Açıklık (Cronbach Alfa: ,841)	Hayal gücüm kuvvetlidir.	0,852
		Orijinal, yeni görüşler ortaya koyarım.	0,814
		Enerji doluyum.	0,671
		Keşfetmeyi ve icat etmeyi severim.	0,567
		Düşünmeyi severim ve yeni fikirler geliştirebilirim.	0,537
	Uyumluluk (Cronbach Alfa: ,777)	Güvenilir biriyimdir.	0,804
		Herkese karşı saygılı ve nazik olmaya özen gösteririm.	0,79
		İnsanlara yardım etmeyi severim ve bundan bir çıkar gözetmem.	0,762
		Başkalarıyla iş birliği yapmayı severim.	0,646

**İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları  
Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

<p>KMO1=,696 Barlett=1638,659 p&lt;0,05 Açıklama Yüzdesi=68,94 Cronbach Alfa: ,872</p>	<p><b>Dışadönüklük (Cronbach Alfa: ,771)</b></p>	Sosyal ve girişkenim.	0,747	
		Atılgan bir kişiliğe sahibim.	0,691	
		Konuşkan bir yapım vardır.	0,626	
	<p><b>Nevrotiklik (Cronbach Alfa: ,834)</b></p>	Verimli çalışırım.	0,582	
		Çok değişik konuları merak ederim.	0,565	
		Stresle kolay basa çıkabilirim.	0,889	
	<p><b>Sorumluluk (Cronbach Alfa: ,641)</b></p>	Kolayca keyfim kaçmaz.	0,865	
		Gergin ortamlarda sakin kalabilirim.	0,768	
		İşimi tam yapmaya özen gösteririm.	0,809	
		Planlar yapar ve bunları takip ederim.	0,763	
<b>Faktör</b>		<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	
<p><b>Çatışma Çözme Teknikleri</b></p> <p>KMO=,572 Barlett=1396,678 p&lt;0,05 Açıklama Yüzdesi=66,91 Cronbach Alfa: ,556</p>	<p><b>Ödün Verme (Cronbach Alfa: ,856)</b></p>	İs arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım	0,895	
		İs arkadaşlarımın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım	0,772	
		İs arkadaşlarımın önerilerine uyarım.	0,709	
		Sorunların is arkadaşlarımın beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için onlarla birlikte çalışırım.	0,7	
	<p><b>Bütünleştirme (Cronbach Alfa: ,600)</b></p>	Görüşlerimi is arkadaşlarımın görüşleriyle bütünleştirerek ortak karara varılmasını sağlarım.	0,731	
		Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varmak için is birliği yaparım.	0,651	
		Sorunları birlikte çözebilmek için is arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	0,651	
		Herkesçe kabul edilebilir çözüm bulunabilmesi için meseleleri çalışma arkadaşlarımla beraber ele almaya çalışırım.	0,639	
	<p><b>Hükmetme (Cronbach Alfa: ,655)</b></p>	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm	0,491	
		İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım	0,775	
		Fikirlerimi kabul ettirmek için yetkimi kullanırım.	0,701	
		Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım	0,684	
	<p><b>Uzlaşma (Cronbach Alfa: ,474)</b></p>	Meselenin beni ilgilendiren yönünü takip ederim.	0,48	
		Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	0,782	
	<p><b>Kaçınma (Cronbach Alfa: ,355)</b></p>	Uzlaşmalara varılabilmesi için is arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	0,693	
		İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten kaçınırım.	0,84	
		Sorunların herkesçe doğru anlaşılabilmesi için is arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	0,487	
			İs arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan kaçınırım.	0,453

**Korelasyon Analizi**

Yeniliğe açık, entelektüel ve açık fikirli olma özelliklerine sahip olan gelişime açıklık boyutu ile uzlaşma stili(r=0,419, p<.05) arasında

## Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu

beklendiği üzere pozitif yönlü anlamlı; hükmetme stili( $r=-0,293$ ,  $p<.05$ ) ile de negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Uyumluluk kişilik özelliği ile ödün verme( $r=0,476$ ,  $p<.05$ ), bütünleştirme( $r=0,304$ ,  $p<.05$ ) ve kaçınma( $r=0,278$ ,  $p<.05$ ) stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dışadönüklük ile ödün verme stili( $r=0,252$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken; kaçınma stili( $r=-0,507$ ,  $p<.05$ ) ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sorumluluk kişilik özelliği ile uzlaşma( $r=0,325$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif; hükmetme( $r=-0,249$ ,  $p<.05$ ) ile de negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Nevrotiklik ile ödün verme( $r=0,272$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuşken; hükmetme( $r=-0,343$ ,  $p<.05$ ) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizi çıktıları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Korelasyon Analizi Çıktıları**

Kişilik Boyutu	Çatışma Çözme Stili	Korelasyon Katsayısı
Gelişime Açıklık	Uzlaşma	,419**
Gelişime Açıklık	Hükmetme	-,293**
Uyumluluk	Ödün Verme	,476**
Uyumluluk	Bütünleştirme	,304**
Uyumluluk	Kaçınma	,278**
Dışadönüklük	Ödün Verme	,252**
Dışadönüklük	Kaçınma	-,507**
Sorumluluk	Uzlaşma	,325**
Sorumluluk	Hükmetme	-,249**
Nevrotiklik	Ödün Verme	,272**
Nevrotiklik	Hükmetme	-,343**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda kişilik ile çatışma çözme stilleri arasında bir ilişki bulunmuş ve bu bulgularla hipotezimiz desteklenmiştir. Yeni şeyler öğrenmeye keşfetmeye ve diğer insanlarla ilişki içinde bulunmaya müsait kişilik özelliği olarak tanımlanan gelişime açıklık özelliği ile uzlaşma stili arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bono ve ark(2002)'nin çalışmasına göre gelişime açık kişilerin tartışmacı yapılarından dolayı sık sık çatışma yaşamaktan ve bu çatışmalarda karşı tarafla müzakere ederek ve çatışmadan kaçmayarak uzlaşmacı bir biçimde çözmeyi tercih ederler. Park ve Antonioni (2007)'nin de belirttiği üzere uyumluluk kişilik özelliği ile karşı tarafla iş birliği içerisinde olma özelliğini gerektiren bütünleştirme ve ödün verme stilleri arasında pozitif



## **İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

anlamlı bir ilişki analizimiz aracılığıyla da doğrulanmıştır. Antonioni (1998)'n çalışmasına paralel olarak bizim çalışmamızda da dışa dönüklük ile kaçınma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani düşük düzeyde dışa dönük kişiler sessiz olma eğiliminde olup çatışma çözmede karşı tarafla diyaloga girmekten kaçınmaktadırlar. McCrae ve Costa(1992) ve Park ve Antonioni (2007)'nin çalışmalarındaki bulgularının aksine analizlerimiz sonucunda sorumluluk ile uzlaşma stili arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuca kişiliği etkileyen önemli faktörlerden olan kültürel farklılığın neden olduğu düşünülmektedir. Literatürde nevroz ile hükmetme stili arasında pozitif bir ilişki çıktığı ortaya konulmuş olsa da araştırmamızda negatif bir ilişki çıkmıştır.

Rahim'e göre yöneticilik görevine sahip kişilerin en çok başvurması gereken stil bütünleştirme olduğundan ve uyumluluk ile bütünleştirme arasında pozitif bir ilişki olduğundan uyumlu kişilik özelliklerine sahip kişilerin yöneticilik görevine seçilmesi gerekir.

Bu çalışma kişilik özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırma sınırlı bir sürede gerçekleştirildiği ve sadece İzmir İli'ndeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde idari göreve sahip akademisyenlere yapıldığı için bazı kısıtlar içermektedir. Örneklemin sınırlı olması, zaman kısıtı, araştırmanın kesitsel olması, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri, bağlamsal unsurların göz önünde bulundurulmaması çalışmamızın kısıtlarını oluşturmaktadır. Daha geniş bir örnekleme konu edinen ve farklı sektörlerde uygulanan kapsamlı çalışmaların yapılması bu alandaki literatüre katkısı sağlanması açısından önem arz edecektir.

### **KAYNAKÇA**

- Altmae, S., ve Türk, K. (2008). Conflict Management Modes and Leadership Styles Used By Estonian Managers and Specialists, *EBS Review*, No 25 2008/09, Pp.61-73.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles, *International Journal Of Conflict Management*, Vol. 9, No.4, Pp. 336-355.
- Basım, H. N., Çetin, F., Ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Blake, R.R., Ve Mouton, J. (1973). *The Fifth Achievement in Fred, E. Jandt (Ed.), Conflict Resolution Through Communication*. New York: Harper & Row.

### **Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu**

- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. Ve Lauer, K. J. (2002). The Role Of Personality In Task And Relationship Conflict. *Journal Of Personality*, 70 (3), 1311-1344.
- Buchanan, D.A. Ve Huczynski, A. (2003). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Fifth Edition, Financial Times Management.
- Costa, P. T., Ve Mccrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors Are Basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Costa Jr, P., Terracciano, A., Ve Mccrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review Of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative" Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L., Ve Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting To It: The Case Of Agreeableness. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70, 820-835.
- Gross, M.A. Ve Guerrero, 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*, Vol.11, No.3, And Pp.200-226.
- Judge, T. A., ve Ilies, R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 797.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Mccrae, R. Ve Costa, P. (1985). Comparison Of EPI and Psychoticism Scales With Measures Of The Five Factor Model Of Personality. *Personality and Individual Differences*, 6, 587-597.
- Merdan (2013). Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S 7, S.140-159.
- Moberg, P.J. (2001). Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations, *International Journal Of Conflict Management*, Vol.12, No.1, Pp47-68.

**İdari Göreve Sahip Akademisyenlerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri İlişkisi: İzmir İli Örneği**

- Park, H. Ve Antonioni, D. (2007). Personality, Reciprocity And Strength Of Conflict Resolution Strategy. *Journal Of Research In Personality*, 41, 110-125.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice In Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Putnam, L.L. Ve Poole, M.S. (1987). Conflict And Negotiation, In Porter, L.W. (Ed.), *Handbook Of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage, Newbury Park, CA, Pp. 549-99.
- Rahim, M.A. Ve Bonoma, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model For Diagnosis And Intervention, *Psychological Reports*, Vol.44, No.3, Pp.1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict, *Academy Of Management Journal*, 26, Pp.368-376.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. Ve Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 No. 3, Pp. 191-211.
- Rahim, M.A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management* 2002, Vol. 13, No. 3, Pp. 206-235.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and Conflict. In C. R. Berger ve S. H. Chaffee (Eds.) , *Handbook Of Communication Science* (Pp. 484.-534). Newbury Park, CA: Sage.
- Schmitt, D. P., Allık, J., Mccrea, R. R. Ve Martinez, B.V.(2007). The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 38 No. 2, 173-212.
- Sevi, E.S., (2009). Psikobiyolojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sığı, Ü., Şişman, F.A. Ve Gemlik, H.N. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık Ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:3 Number:5, Summer 2010, Pp.101-121.
- Somer, O. K. M. ve Tatar, A.(2000). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek Ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*,17(49), 21-33.

**Serap Şahin ve Sedef Gülsüm Aksu**

- Sümer, N., Lajunen, T., Ve Özkan, T. (2005), Big Five Personality Traits As The Distal Predictors of Road Accident Involvement. G. Underwood (Ed.), Traffic and Transport Psychology, Ch. 18, Elsevier Ltd.
- Şimşek, Ş. (2007). Yönetim Ve Organizasyon, 9.Baskı, Adım Matbaacılık.