

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ DOKTORA PROGRAMI

ÜNİVERSİTE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN
KİŞİLİK TIPLARI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÇÖZME
STİLLERİ

Sevda NIEDERAUER

Danışman
Prof. Dr. Reşide KABADAYI

İzmir
2006

Doktora tezi olarak sunduğum “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığına ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

05 Ocak 2007

Sevda Niederauer

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim..... Bilimleri.....

..... Anabilim Dalı

...Eğitim...Yönetimi...ve...Denetçiliği..... Bilim Dalında

DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :...Prof....Dr....Abdurrahman...Tannıoğlu..... *A. Tannıoğlu*

Üye :...Prof....Dr....Münevver...Yalçınkaya..... *ally*

Üye :...Prof....Dr....Reside...Kabadayı..... *Reside*

Üye :...Doc....Dr....Abbas...Türnikli..... *Abbas*

Üye :...Yrd. Doç. Dr. Ali Aksu..... *Ali Aksu*

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / / 2003

Prof.Dr. Nedef GİDENER
Enstitü Müdürü

[Handwritten signature of Prof. Dr. Nedef GİDENER]

DİZİN

YAZAR

DANİŞMAN

T.C YÜKSEKÖĞRETİM KURULU TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Ref No: 21563

Tez No:

(Tez Merkezi tarafından
doldurulacaktır.)

**(Tez yazarı tarafından bilgisayarda doldurularak kaydedilmeli
Referans Numarası alındıktan sonra basılarak imzalanmalıdır.)**

Yazar Adı / Soyadı _____ :

Sevda

Niederauer

Uyruğu _____ :

T.C. T.C. Kimlik No : 46588387010

Telefon No _____ :

0232 374 10 06 GSM No : 0505 515 57 65

E-Posta Adresi _____ :

sevda1299@yahoo.com

Tezin Özgün Dili _____ :

Türkçe

(Tezin ana bölümünün dili)

Tezin Adı _____ :

Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri
ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri(Tezin özgün dildeki adı.
Yandaki alana en fazla
200 karakter yazılabilir.)

Tezin Türkçe Adı _____ :

(Tezin özgün dili Türkçe
değilse burayı doldurunuz.
Yandaki alana en fazla
200 karakter yazılabilir.)

Tezin İngilizce Adı _____ :

(Tezin özgün dili Türkçe ise
ingilizce adını buraya yazınız.
Yandaki alana
en fazla 200 karakter yazılabilir.)Personality Types of University Administrators and
Organizational Conflict Resolution Styles

Tezin Konu Başlığı _____ :

1. Eğitim ve Öğretim
2.
3.

Tezin Yapıldığı Yer _____ :

Üniversite

Enstitü / Hastane

Fakülte

Anabilim Dalı/Bölüm

Dokuz Eylül Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Buca Eğitim

Fakültesi

Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Türü _____ :

Doktora

Tez Yılı _____ :

2006 (yyyy)

Sayfa Sayıları _____ :

253 (Toplam)

Giriş Sayfaları _____ :

(Romen rakamlarıyla numaralandırılmış
bölüm)

16

Ana Bölüm : 201

Ekler: 36

(Ana bölümden farklı
numaralandırılmış ise)

Tez Danışmanları : Ünvanı

Adı

Soyadı

1. Danışman : Prof. Dr.

Reşide

Kabadayı

2. Danışman : Doç. Dr.

Abbas

Türnüklü

3. Danışman : Yrd. Doç. Dr.

Ali

Aksu

Dizin Terimleri:

(Dizin terimleri listelerinden seçiniz. İmleci dizin terimini girmek istediğiniz kutucuğa getiriniz. Kutucuğun yanındaki linke tıklayınız. Gelen alfabetik listeden uygun harfi seçiniz. Aradığınız terimi listede tarayıp bulduğunuzda tıklayınız. Terim uygun kutucuğa yerleşecektir.)

Türkçe Dizin Terimleri

Üniversite

Universities

Üst düzey yönetici

Administration

İngilizce Dizin Terimleri

Örgütsel çatışma	Organization
Çatışma çözme	Conflict resolution method
Kişilik	Personality
Önerilen Dizin Terimleri: (YÖK Dizin terimleri listelerinde bulamayıp önerdiğiniz terimler)	
Türkçe	İngilizce
Üniversite üst düzey yöneticisi	university administrator
Örgütsel çatışma	Organizational conflict
Çatışma çözme	Conflict resolution
Çatışma çözme stilleri	Conflict resolution styles
Kişilik	Personality

Tezin Metin Formatı Dışındaki Ekleri : (Aynı türden 1'den çok dosyanız varsa ilgili kutuda dosya adlarını noktalı virgül (;) ile ayırınız)

Resim:- Dosya adı:
Harita:- Dosya adı:
Görüntü:- Dosya adı:
Ses:- Dosya adı:
Program:- Dosya adı:

Diğer:- Lütfen Belirtiniz:

Dosya
adı:

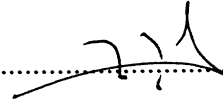
Kısıtlama :Yok

Kısıtlama Bitiş Tarihi:

(gg/aa/yyyy)

Proje desteği aldıysa Proje no:

Tarih: ...05 Ocak 2007...

İmza 

Bu belgenin İnternet Adresi : <http://www.yok.gov.tr/YokTezForm>

TEŞEKKÜR

Tez konusunun seçiminden tezin tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde öncelikle hem uzmanlığı hem de insani birikimi ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Reşide Kabadayı'ya teşekkür ve saygılarımı sunuyorum.

Araştırma sürecinde her zaman yanımda olduklarını bana hissettiren, değerli fikirleri ve yönlendirmeleriyle beni destekleyen Sayın Doç. Dr. Abbas Türnüklü'ye ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Aksu'ya en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca başarı dilekleri ve “araştırma sonuçlarımı lütfen bize bildirin” ricaları ile beni güçlendiren ve anketleri dolduran Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Celal Bayar Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Muğla Üniversitesi, Özel Yaşar Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi'nde görevli üst düzey yöneticilerinin tümüne çok teşekkür ediyorum. Yine bu üniversitelerde görevli anketlerin dağıtılıp toplanmasında büyük yardımlarını aldığım, artık çoğunun adlarını bile unuttuğum çalışanların tümüne teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xv
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	10
Problem Cümlesi.....	11
Alt Problemler.....	11
Sayıltılar.....	16
Sınırlılıklar.....	16
Tanımlar.....	17
Kısaltmalar.....	23
BÖLÜM II	
İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR	24
Ortaya Çıkış Nedenleri Bakımından Çatışma.....	24
Sonuçları Bakımından Çatışma.....	25
Örgütlerde Çatışma Tipleri.....	28
Çatışma Çözme Stilleri Konusundaki Yaklaşımlar...	29
Cinsiyet ve Çatışma Çözme Stilleri.....	41
Kişilik Özellikleri ve Çatışma Çözme Stilleri.....	46
Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar.....	50
Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar.....	57
BÖLÜM III	
YÖNTEM	66
Evren ve Örneklem.....	66
Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması.....	69
Bireysel Özellikler Anketi.....	73
Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II).....	73
‘The Rahim Organizational Conflict Inventory’ nin Rahim Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	78

Sayfa No

‘The Rahim Organizational Conflict Inventory’ nin Araştırmacı Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik alışmaları.....	82
İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri (İİSE).....	87
‘Inventory of Interpersonal Problems’ in Alden ve Horowitz Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik alışmaları.....	95
‘Inventory of Interpersonal Problems’ in Araştırmacı Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik alışmaları.....	96
İstatistiksel Analiz Teknikleri.....	99

BÖLÜM IV**BULGULAR VE YORUMLAR 102**

Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	102
İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	106
Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	113
Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum..	114
Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	116
Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	117
Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum....	119
Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum...	121
Dokuzuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum	123
Onuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	125
Onbirinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum...	126
Onikinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum...	127
Onüçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum..	128
Ondördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	129
Onbeşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum..	130
Onaltıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum...	132
Onyedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum..	141
Onsekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	143
Ondokuzuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	144
Yirminci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum...	145
Yirmibirinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	146
Yirmiikinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum	148
Yirmiüçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	149
Yirmidördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum.....	151

	<u>Sayfa No</u>
Yirmibeşinci Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum.....	152
Yirmialtıncı Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum.....	155
Yirmiyedinci Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum.....	156
Yirmisekizinci Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum.....	158
Yirmidokuzuncu Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum.....	160
Otuzuncu Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum...	162
Otuzbirinci Alt Problemlle İlgili Bulgular ve Yorum	169
BÖLÜM V	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	177
Sonuçlar.....	177
Öneriler.....	185
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	185
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	187
KAYNAKÇA.....	188
İNTERNET KAYNAKÇASI.....	199
EKLER.....	201

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No		<u>Sayfa No</u>
Tablo 1	Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar.....	33
Tablo 2	Çatışma Çözme Stilllerinin Özellikleri	35
Tablo 3	Kişilerarası Çatışmaları Çözme Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar.....	37
Tablo 4	Rahim'in Araştırmasına göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri.....	44
Tablo 5	Rahim'in Araştırmasına göre Öğrencilerin Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri.....	45
Tablo 6	Ting-Toomey'in Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri'ni Kullanarak Yaptığı Araştırmanın Sonuçları.....	45
Tablo 7	2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Yüzde Dağılımı.....	67
Tablo 8	2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Çalıştıkları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Yüzde Dağılımı.....	67
Tablo 9	2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Çalıştıkları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Yüzde Dağılımı.....	68
Tablo 10	2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılımı.....	68
Tablo 11	Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçme Araçları.....	72
Tablo 12	ÖÇÖ II'deki Maddelere Katılma Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları.....	76
Tablo 13	ÖÇÖ II'nin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	79
Tablo 14	ÖÇÖ II'nin Alt Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları.....	80
Tablo 15	ÖÇÖ II'ye Ait Alt Boyutların Düzeltilmiş Madde/Toplam Pearson Korelasyon Katsayıları.....	80
Tablo 16	ÖÇÖ II'ye Ait Alt Boyutların Ortanca Korelasyon Katsayıları.....	81
Tablo 17	ÖÇÖ II'nin Retest ve İç Tutarlılık Güvenirlik Katsayıları.....	81

Tablo No		<u>Sayfa No</u>
Tablo 18	Deneme Grubunun Çalıştıkları Üniversite ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 19	Deneme Grubunun Cinsiyetlerine, Çalıştıkları Üniversite ve Yöneticilikteki Konumlarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 20	ÖÇÖ II'nin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	85
Tablo 21	Uzlaşma Boyutuna Ait Madde Toplam Korelasyon Sonuçları.....	85
Tablo 22	ÖÇÖ II'nin Alt Boyutlarının Tekrar Edilen Uygulamaya İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	86
Tablo 23	İİSE'indeki Maddelere Katılma Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları.....	89
Tablo 24	İİSE'nin Alt Boyutlarının Pearson Korelasyon Testi Sonuçları.....	95
Tablo 25	İİSE'nin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	97
Tablo 26	İİSE'nin Alt Boyutlarının Tekrar Edilen Uygulamaya İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	98
Tablo 27	İİSE'nin Alt Boyutlarının Pearson Korelasyon Testi Sonuçları.....	98
Tablo 28	2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesi'ndeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına Göre Yüzde Dağılımı.....	102
Tablo 29	Ege Bölgesinde İzmir İli ve Öteki İllerdeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına Göre Yüzde Dağılımı.....	103
Tablo 30	Yöneticilerin Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri.....	106
Tablo 31	Yöneticilerin Çatışma Çözme Stillerine Göre İlgili Anket Maddelerine Verdikleri Cevap Ortalamaları...	109
Tablo 32	Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin "t" Testleri..	113
Tablo 33	Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin "F" Testleri	115

Tablo No		<u>Sayfa No</u>
Tablo 34	Yöneticilerin Yaşlarına Göre Bütünleştirme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin “Tukey” Testi.....	116
Tablo 35	Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri.....	117
Tablo 36	Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri.....	118
Tablo 37	Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Uzlaşma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin “Tukey” Testi.....	119
Tablo 38	Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri.....	120
Tablo 39	Yöneticilerin Yaptıkları Toplam Yöneticilik Süresine Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri.....	121
Tablo 40	Yöneticilerin Yaptıkları Toplam Yöneticilik Süresine Göre Bütünleştirme Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “Tukey” Testi.....	122
Tablo 41	Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Türüne Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri.....	123
Tablo 42	Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri.....	125
Tablo 43	Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri.....	126
Tablo 44	Yöneticilerin Çalıştıkları Bilim Alanına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri.....	127
Tablo 45	Yöneticilerin Yönetim Konusunda Herhangi Bir Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri.....	128
Tablo 46	Yöneticilerin Yabancı Bir Dili Bilip Bilmemelerine Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri.....	130

Tablo No		<u>Sayfa No</u>
Tablo 47	Yöneticilerin Yabancı Bir Dilde Yayınlarının Olup Olmamasına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri.....	131
Tablo 48	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerine Göre Aldıkları Ortalama Puanlar.....	132
Tablo 49	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerine Göre İlgili Anket Maddelerine Verdikleri Cevap Ortalamaları.....	135
Tablo 50	Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri.....	142
Tablo 51	Yöneticilerin Yaşlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri.....	143
Tablo 52	Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri.....	144
Tablo 53	Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri.....	146
Tablo 54	Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri.....	147
Tablo 55	Yöneticilerin Yaptıkları Toplam Yöneticilik Süresine Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri.....	149
Tablo 56	Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Türüne Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri.....	150
Tablo 57	Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri.....	151
Tablo 58	Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlara İlişkin “F” Testleri.....	153
Tablo 59	Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Fedakar Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlara İlişkin “Tukey” Testi.....	154
Tablo 60	Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Dışa Dönük Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlara İlişkin “Tukey” Testi.....	154
Tablo 61	Yöneticilerin Çalıştıkları Bilim Alanına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri.....	155
Tablo 62	Yöneticilerin Çalıştıkları Bilim Alanına Göre Soğuk Sorunlu Davranış Örüntüsü Dağılımına İlişkin “Tukey” Testi.....	156

Tablo No	<u>Sayfa No</u>	
Tablo 63	Yöneticilerin Yönetim Konusunda Herhangi Bir Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri.....	157
Tablo 64	Yöneticilerin Yabancı Bir Dili Bilip Bilmemelerine Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri.....	158
Tablo 65	Yöneticilerin Yabancı Bir Dilde Yayınlarının Olup Olmamasına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri.....	161
Tablo 66	Yöneticilerin Baskın Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler.....	162
Tablo 67	Yöneticilerin Kinci Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler.....	163
Tablo 68	Yöneticilerin Soğuk Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler.....	164
Tablo 69	Yöneticilerin İçer Dönük Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler.....	165
Tablo 70	Yöneticilerin Kendine Güvensiz Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler...	166
Tablo 71	Yöneticilerin Kullanılmaya Yatkın Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler.....	167
Tablo 72	Yöneticilerin Fedakar Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler.....	168
Tablo 73	Yöneticilerin Dışa Dönük Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler...	169
Tablo 74	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Bütünleştirme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	170
Tablo 75	Yöneticilerin Baskın, Kinci ve Fedakar Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Bütünleştirme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	171

Tablo No		<u>Sayfa No</u>
Tablo 76	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Ödün Verme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi	172
Tablo 77	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Hükmetme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi	173
Tablo 78	Yöneticilerin Baskın ve Kendine Güvensiz Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Hükmetme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	173
Tablo 79	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Kaçınma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	174
Tablo 80	Yöneticilerin İçeriden Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Kaçınma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	175
Tablo 81	Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Uzlaşma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	176
Tablo 82	Yöneticilerin İkinci Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Uzlaşma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi.....	176
Tablo 83	Yöneticilere İlişkin Bireysel Özellikler.....	EK-II
Tablo 84	ÖÇÖ'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi.....	EK-VI
Tablo 85	ÖÇÖ'nin Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi	EK-VII
Tablo 86	İİSE'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi.....	EK-IX
Tablo 87	İİSE'nin Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi.....	EK-X

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.	Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Çatışma Yönetimi Modeli.....	30
Şekil 2.	Thomas'ın İki Boyutlu Çatışma Yönetimi Modeli...	31
Şekil 3.	Çatışma Çözme Stilleri.....	32
Şekil 4.	Kişilerarası Çatışma Yönetim Süreci.....	35
Şekil 5.	İkili İlgi Modeli: İnsan ilişkilerinde yaşanan çatışmaları çözme stillerinin “yapıcı” ve “yıkıcı” boyutları.....	40
Şekil 6.	İnsan İlişkilerinde karşılaşılan Problemlerin Dairesel Yapısı.....	90
Şekil 7.	İzmir İlindeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına İlişkin Grafik	104
Şekil 8.	Öteki İllerdeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına İlişkin Grafik.....	105

ÖZET

ÜNİVERSİTE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK TİPLERİ VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ

Niederauer, Sevda

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Reşide Kabadayı

Aralık, 2006

Üniversitelerde üst düzey yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri ile örgütsel çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasındaki ilişkiler bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Üzerinde çalışılan alanın eğitim yönetimi olması nedeniyle, üniversiteler, eğitim örgütleri olarak araştırma konusu açısından incelenmek üzere seçilmiştir.

İlgili literatürün incelenme sürecinde, üniversitelerde görevli yöneticilerin sorunlu davranış örüntüleri ile çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasındaki ilişkiler konusunda herhangi bir çalışmayla karşılaşmadığından araştırma ile bu alana katkıda bulunulabileceği düşünülmüştür. Ülkede yapılan “çatışma çözme” konulu araştırmaların genellikle ilköğretim okulları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Araştırma evreni, 2005-2006 öğretim yılında Ege Bölgesinde bulunan on farklı üniversitede (vakıf ve devlet) görev yapan 65’i kadın ve 284’ü erkek olmak üzere toplam 349 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bireysel Özellikler Anketi, L. Horowitz (1988) tarafından geliştirilip L. Alden (1990) tarafından yeniden gözden geçirilen İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri ve A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği II kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde ortalama, “t” testi, varyans analizi, Ki-kare testi yanında, üst düzey yöneticilerinin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri ve çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri puanları arasındaki ilişkilerin analizi için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır. Üst düzey yöneticilerinin sorunlu davranış örüntülerinin, onların çatışma çözme stillerini kullanma derecelerini yordama düzeyleri ise, çoklu regresyon analizi ile hesaplanmıştır.

Araştırmanın bazı bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir: Yöneticiler çatışmaları çözmeye birinci sırada bütünleştirme stilini, ikinci sırada uzlaşma çatışma çözme stilini, üçüncü sırada ödün verme ve hükmetme çatışma stillerini, dördüncü sırada kaçınma stillini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık göstermemektedir.

Üniversitelerde yöneticiler fedakar sorunlu davranış örüntüsünü “çok yüksek” derecede, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük sorunlu davranış örüntülerini “yüksek” derecede göstermektedirler. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme ve bütünleştirme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif yönde ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin baskın sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde anlamlı biçimde yordamaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin baskın sorunlu kişilik tipi özelliklerinden aldıkları puanların, onların hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde yordadıkları görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Üniversite Üst Düzey Yöneticisi, Örgütsel Çatışma, Çatışma Çözme, Çatışma Çözme Stilleri, Kişilik, Sorunlu Davranış Örüntüleri.

ABSTRACT**PERSONALITY TYPES OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS AND
ORGANIZATIONAL CONFLICT RESOLUTION STYLES**

Niederauer, Sevda

Ph. D. In Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Reşide Kabadayı

December, 2006

A descriptive-correlational study is conducted to explore and describe conflict resolution styles, identify personality type traits, and examine the relationships between personality type traits and conflict resolution styles as well as selected thirteen demographic characteristics of the university administrators working in the ten Turkish universities . The purpose of this study is to determine the relationships between personality type traits and conflict resolution styles of university administrators.

Study participants were the 349 university administrators within Aegean Region; completed self-report survey forms were obtained from these. Of the 349 individuals that provided data, the majority (81.4 percent) were male whereas less than one-fourth (18.6 percent) were female.

The Questionnaires used were Rahim's (1983) the Rahim Organizational Conflict Inventory II-C and Alden's (1990) the Inventory of Interpersonal Problems IIP. All completed questionnaires were coded and input into the SPSS statistical package, version 11.0. In order to analyze the data collected for this study, several statistical techniques such as descriptive statistics, percentage, arithmetic mean, standart deviation, t tests, bivariate correlations and hierarchical multiple regression analyses were used.

Some of the findings were as follows: The study revealed that conflict resolution styles of integrating, compromising, obliging, dominating and avoiding have equal importance for the administrators. The study found that integrating was the most frequently used conflict resolution style and compromising was the second most frequently used conflict resolution style. The female and male participants used the same conflict styles. Of the population, the majority was of the “self-sacrificing” personality type trait. The “exploitable” and “intrusive” personality type traits accounted for the second largest percentage of administrators. Correlations between conflict resolution styles and personality type traits revealed that the “self-sacrificing” has a high correlation with the integrating and obliging conflict resolution styles. The “domineering” was shown to have a high correlation with the dominating conflict resolution style. When the personality type traits are analyzed one by one, it was observed that the personality trait “self-sacrificing” has important effect on integrating conflict resolution style, and the personality trait “domineering” has important effect on dominating conflict resolution style when confronted with a conflict situation.

Key Words: University Administrators, Organizational Conflict, Conflict Resolution, Conflict Resolution Styles, Personality, Interpersonal Problems.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, üniversitelerde yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri ve örgütlerde çatışmaları çözmeye kullandıkları stiller ile ilgili araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amaç ve önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmektedir.

Problem Durumu

Türkiye 2001 yılında yaşanan son ekonomik krizde GSMH büyüme hızı ortalama % -9.5¹ ile gelişmekte olan ülkeler arasında görülürken son yıllarda gösterdiği ekonomik performans ve Avrupa Birliği'ne girme hedefi vb. nedenlerle artık “gelişmekte olan” ülke yerine ekonomisiyle 2004 yılında dünyada “en hızlı gelişen ekonomiler”² arasında sayılan bir ülke olarak tanımlanmaktadır.

Halen içinde bulunulan Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda³ Türkiye'nin 2023 yılında “bilgi toplumuna dönüşümün sağlanarak dünya hasılasından daha yüksek oranda pay alınması, toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi, evrensel bilim ve kültüre katkı ile bölgesel ve küresel düzeylerdeki kararlarda etkin söz sahibi” olması hedeflenmektedir (DPT, 2000: 23). Planda dünyanın köklü ekonomik ve sosyal değişimlerin yaşandığı bir küreselleşme hareketi içinde bulunduğu ve Türkiye'nin “küresel düzeyde etkili bir dünya devleti” olması sürecinde “Avrupa Birliği'nin önemli referans noktalarından birini” oluşturacağı vurgulanmaktadır (DPT, 2000: 23-26).

¹ T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye'nin Ekonomik Göstergeleri, <<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/gosterge/gosterge.htm>>.

² OECD, Economic Survey Turkey 2004, <<http://www.oecd.org/document/html>>.

³ Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005 Bakanlar Kurulu'nun 6.6.2000 tarihli ve 2000/684 sayılı kararı ile kabul edilerek 7.6.2000 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulmuştur.

Ayrıca, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik süreci içinde olması “uluslararası norm ve standartlara uyum ve bilgi toplumunun gerektirdiği koşulları yerine getirme” bakımından önemli bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (DPT, 2000: 23). Planda, Türkiye'nin öngörülen ekonomik ve sosyal yapıda dönüşümleri gerçekleştirmesine katkıda bulunacak “ulusal gelişme bilinci, girişimcilik birikimi, kurumsallaşma yolunda ilerlemiş piyasa ekonomisi ...” vb. etkenlerin en başında ‘Türkiye'nin genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması’ yer almaktadır (DPT, 2000: 26). Buradan yola çıkılarak eğitim sisteminin geliştirilmesinin “genç nüfusa sahip ülkemizin ekonomik gelişmesinin gerektirdiği nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanmasına ve rekabet gücü kazanmasına olanak sağlayacağı”nın önemine değinilmektedir (DPT, 2000: 26).

Görüldüğü gibi Plan, Türkiye’de 2023 yılına kadar ekonomik ve sosyal yapıda dönüşümün gerçekleştirilmesini, “yıllık ortalama % 7 dolayında büyüme hızı sağlanmasını ve büyümenin yaklaşık % 30’unun toplam faktör verimliliğinden kaynaklanmasını, böylece 1998 yılında 3200 dolar olan kişi başına geliri 2023 yılında Avrupa Birliği ülkeleri düzeyine yaklaştırmasını” hedeflemektedir (DPT, 2000: 24). Özellikle AB’ne girme hedefi göz önüne alındığında planın da belirttiği gibi Türkiye’nin yetişmiş ve genç insangücünün stratejik bir duruma geldiği söylenebilir. Zira Avrupa ülkelerinin yaşlı ve giderek yaşlanan nüfusu nedeniyle ekonomileri orta ve uzun vadede yetişmiş genç insangücüne -AB’ne girme hedefinin getirdiği tartışmalarda görüldüğü gibi- gereksinme duyacaktır. Kuşkusuz yetişmiş insangücünü arz eden eğitim sistemi içinde, özellikle yüksek nitelikli insangücü ülkemizde tüm dünyada olduğu gibi üniversitelerde yetiştirilmektedir. Buna bağlı olarak zaten kritik bir öneme sahip olan yüksek öğretimin daha da kritik hale geldiği söylenebilir. Kaldı ki bugün gelişmekte olan ülkelerin küreselleşen dünyada bilimsel ve teknolojik devrimle birlikte kendi kısır döngülerini kırabilmeleri için ekonomik önlem ve atılımların yanında teknolojik atılım yapan ülkeler konumuna gelmeleri gerekmektedir. Bu durum birer bilimsel araştırma geliştirme merkezleri olan üniversitelerin kritik önemini artıran bir başka değişken gibi

görülmektedir. Oysa var olan engellerin aşılabilmesi için 1980 askeri darbesinden sonra getirilen 2547 sayılı yüksek öğretim yasasının değiştirilmesi çeşitli girişimlere rağmen yüksek öğretimde önemli bir atılım bir türlü gerçekleştirilememektedir. Bu konudaki değişiklik vaadinin 1980 yılından bu güne kadar kurulan hemen her hükümet programında yer alması kamuoyunun ısrarla bilimsel, idari, mali açıdan özerk üniversite talebinde bulunduğu bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Serhatlıoğlu (2003), Türkiye’de kurulan 31 hükümetin hükümet programlarını tarayarak bütün bu programlarda yüksek öğretim yasası değişikliğinin ya da Yüksek Öğretim Kurulu’na ilişkin başka değişikliklerinin öngörüldüğünü saptamıştır. Örneğin, Süleyman Demirel başkanlığında kurulan 49. hükümetin programında “Hükümetimiz, köklü bir üniversite reformunu gerçekleştirecektir. Üniversitelere bilimsel ve yönetsel özerklik tanınacak; YÖK sistemi kaldırılarak yükseköğretim kurumlarının kendi içlerinden seçtikleri organlar eliyle yönetilmesi sağlanacaktır” ifadesi yer almaktadır

<<http://www.tbmm.gov.tr/ambar/HP49.htm>>. Bu örnekteki genel yaklaşım Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer’in Afyon Kocatepe Üniversitesi’nin 2004-2005 eğitim ve öğretim yılı açılış töreninde yaptığı konuşmada da pekiştirilmektedir. Üniversitelerin, toplumun ve yönetim kademelerinin dikkatini çekmeye çalıştığı sorunlarla karşı karşıya bulunduğunu kaydeden Sezer, çok açık bir dille bu sorunların akademik eğitimin niteliğini olumsuz bir biçimde etkilediğini, “toplumsal gelişimin ve kalkınmanın önünde engel oluşturduğunu” belirtmektedir. Sezer, “üniversitelerin, baskılardan, yönlendirmelerden ve keyfi uygulamalardan etkilenmeyecek biçimde çalışabilmeleri için; tam özerkliğe, demokratik, katılımcı, çağdaş yapıya kavuşturulmaları gerektiğini” belirterek üniversitelerin yönetilme biçimiyle, bir ülkenin kalkınmışlık düzeyi arasında çok önemli bir ilişki bulunduğunu vurguladıktan sonra, “Üniversiteler, ülkeyi geleceğe hazırlayan kurumlardır. Bir ülkenin üniversiteleri evrensel ölçütlere göre yönetilmiyorsa, yalnız üniversiteler değil, o ülkenin tüm yapılanmaları geri kalmış demektir” cümlesiyle üniversite yönetiminin önemini belirtmektedir <<http://www.hurriyetim.com.tr/haber>>.

Öte yandan gerek basından gerekse ilgili yazından öğrenildiği kadarı ile üniversitelerimiz özellikle rektör atamalarında gözlenen kronik bir çatışma

içinde görünmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 1.7.1992 günlü, 3826 sayılı yasa ile değiştirilmesi sonucu 1981 yılından beri uygulanan rektörlerin atanması yerine 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13. maddesinin (a) fıkrasının 1. bendine⁴ göre rektörlerin önce seçme, sonra da atama olmak üzere birbirini izleyen aşamalar sonucunda belirlenmesi yöntemi kabul edilmiştir. 2000 yılında gerçekleşen rektör atamalarında yaşanan çatışma, “Cumhurbaşkanı-YÖK Çatışması” olarak gündeme gelmiş, kamuoyunda Cumhurbaşkanı Sezer’in rektör atamalarında sergilediği tutumun 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13. maddesine uygunluğu, “YÖK’ün kendisine önerdiği rektör adayları arasından atama yapmayı reddetme ve kendisine sunulan listeyi geri gönderme yetkisinin” olup olmadığı sorgulanmıştır (Gözler, 2001). Bazı çevrelerde Cumhurbaşkanı’nın YÖK’ün rektör adayları listesini geri göndermesi ve sonuçta Dokuz Eylül Üniversitesinde en fazla oy alan rektör adayını ataması “demokrasinin ve hukukun zaferi olarak”⁵ değerlendirilirken, başka çevrelerde ise gerçekte YÖK yönetiminin sorumluluğunda olan rektör seçimleriyle ilgili çatışmaların “Cumhurbaşkanlığı makamının insafına ve hakemliğine sığınılarak”⁶ çözülmeye çalışıldığı öne sürülerek, “üniversitelerdeki rektörlük atamaları ve Cumhurbaşkanı’nın tutumu Türkiye Cumhuriyeti’nin "demokratik "ve "hukuk devleti" anlayışına aykırı”⁷ olduğu ve “rektör seçimlerinin, üniversitelere ve Yükseköğretim Kurumuna zarar verici duruma getirildiği”⁸ savunulmuştur.

2004 yılında gerçekleştirilen son rektör atamalarında Cumhurbaşkanı A. Necdet Sezer’in 22 üniversite arasından 17’sinde, üniversitelerde yapılan

⁴ "Devlet üniversitelerinde rektör, profesör akademik ünvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından cumhurbaşkanınca atanır. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversite ve ileri teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder. Rektör adayı seçimleri gizli oyla yapılır. Oy veren her öğretim üyesi oy pusulasına yalnız bir isim yazabilir. Birinci toplantıda öğretim üyelerinin en az yarısının hazır bulunması şarttır. Bu sağlanamadığı takdirde, toplantı 48 saat ertelenir ve nisap aranmaksızın seçime geçilir. Bu toplantıda en çok oy alan altı kişi aday olarak seçilmiş sayılır, bunlardan Yükseköğretim Kurulu’nun seçeceği 3 kişi atanmak üzere cumhurbaşkanına sunulur” <<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanunlar.html>>.

⁵ <<http://www.ntvmsnbc.com/news/18398.asp>>, (20 Temmuz 2000).

⁶ <<http://www.milliyet.com.tr/2000/08/06/siyaset/siyoz.html>>, (6 Ağustos 2000).

⁷ <<http://www.hasansen.av.tr/idealhukuk/makale.detay.asp?id=51>>.

⁸ <<http://www.hasansen.av.tr/idealhukuk/makale.detay.asp?id=51>>.

seçimlerde en çok oy alan adayları rektörlüğe atarken, Gazi, Cumhuriyet, Erciyes, Trakya ve Fırat üniversiteleri rektörlüklerine, seçimde ikinci olan adayları rektör olarak ataması, 2000 yılındaki rektör atamalarında yaşananlara benzer çatışmalara yol açmıştır. Çeşitli basın ve yayın organları bu durumu haber olarak aşağıdaki şekilde kamuoyuna duyurmuştur:

“Üniversitelerinde en çok oyu almalarına rağmen Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer tarafından atamaları yapılmayan 5 rektör adayından 3’ü Sezer’e kırıncı olduğunu bildirdi. Eski Gazi Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Rıza Ayhan, dün düzenlediği miting gibi basın toplantısında Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi’ne (AİHM) gideceğini söyledi. “Hukuk adamından hukuk cinayeti/366 artı Cumhurbaşkanı büyüktür 1064 artı demokrasi” pankartlarının açıldığı Ayhan’ın basın toplantısında, bazı öğretim üyeleri Sezer için “yuh” çekti. Cumhuriyet Üniversitesi’nden Prof. Dr. Faruk Kocacık da eşinin başının kapalı olduğu iddialarının atamada etkili olduğunu savundu
<http://www.nethaber.com/haber/arsiv/haberler/0,1106,123298_8_12368,00.html>, (7 Temmuz 2004).

İlgili yayın ve basında yer alan açıklamalar, bu çatışmaların “özellikle seçilmişlerin atanmadığı 5 üniversitede çalışma huzurunun bozulacağı, bilimsel verimliliğin ortadan kalkacağı, bu üniversitelerde iradeleri hiçe sayılan öğretim üyelerinin devlete güveni sarsılacağı”⁹ yönünde olumsuzluklara yol açtığı görüşüne odaklanmaktadır.

Son olarak İstanbul Üniversitesi rektörü Prof. Dr. Kemal Alemdaroğlu’nun görevden alınması üniversitelerimizde yaşanan çatışmaların başka bir örneğidir. Basında Kemal Alemdaroğlu’nun yargı kararlarını uygulamadığı gerekçesiyle görevden alınışı, bir yandan ‘bir YÖK kararı’ olarak değerlendirilip YÖK’ün eleştirilmesine neden olurken; “Hangi gerekçelerle, hangi çekişme, kıskançlık ve kişisel sürtüşmeler nedeniyle alındığını YÖK yönetimi ve bazı üyeleri çok iyi biliyor (...) Alemdaroğlu’nu görevden alıp böyle bir ‘rektörü’¹⁰ göreve başlatan YÖK’ü ne kadar kutlasak azdır!”¹¹, bir yandan da Alemdaroğlu’nun görevden alınışının ‘bir Cumhurbaşkanlığı tasarrufu’ olduğu”¹² iddia edilmiştir. Alemdaroğlu yönetimi sırasında onunla ters

⁹ <http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?haber_id=555>, (06.07.2004).

¹⁰ Emin Çölaşan 23.11. 2004 Hürriyet gazetesinde tarihinde yayınlanan yazısında Kemal Alemdaroğlu’nun yerine rektör olarak atanan Tankut Cenkel’in kendisini “İslamcı ve şeriatçı basına şirin gösterme çabasında olduğunu” yazmaktadır.

¹¹ <<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/>>, (23 Kasım 2006).

¹² <<http://www.milliegitim.net/Haberler/AlemdarogluEkibi.asp>>, (27.09.2004).

düşükleri için üniversiteden ayrıldıkları iddia edilen öğretim üyelerinin, halen onun ekibinin iş başında olduğu”¹³ yönündeki açıklamaları, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Başkanı ve İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Kadir Erdin’in “eğer Alemdaroğlu’nu görevden almaya götürecektir bir suç varsa, bu suçu Alemdaroğlu tek başına işlememiştir”¹⁴ diyerek Alemdaroğlu ile beraber görev yapan dekanların da görevden alınmasını ya da istifa etmelerini talep etmesi, “kamuoyu karşısına geçerek görevden alınan Alemdaroğlu’na destek veren ve istifa ettiklerini açıklayan sayın dekanlar birkaç saat sonra koltuklarını terk etmenin ne kadar zor olduğunu gördüler. ‘Biz usulen dilekçe vermiştik’ diyorlar” biçimindeki açıklamayla dekanların tutumunu “üniversite tarihinde akademik etik açısından kabul edilemez ve üniversite camiası için çok olumsuz bir örnek”¹⁵ olarak niteleme vb. basına yansıyan çatışmalar üniversitemizde yaşanan çatışmaların hangi boyutlarda olduğunu gösteren sayısız örnekten birkaç tanesidir.

Dünyadaki daha önce bahsedilen yeni gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de de Avrupa Birliği üyeliği için yürütülmekte olan reformların yanı sıra, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ve yeni bir kamu yönetim anlayışının geliştirilmesi çalışmaları sürmektedir. Bu yeni yönetim modeli, Türkçe’de “iyi yönetim” ya da “kurumsal yönetim” (corporate governance) olarak adlandırılmakta olup, “çağdaş yönetim zihniyeti ve yapısı” ya da “21. yüzyılın kamu yönetimi”¹⁶ olarak nitelendirilmektedir. Ekonomik işbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)’nin kamu kurumlarında iyi yönetim prensiplerini belirlemek, yönetim şekillerini değerlendirmede ve yönetim süreçlerini iyileştirmede yardımcı olmak üzere geliştirdiği; saydamlık, hesap verebilirlik, verimlilik, öngörülebilirlik, katılımcılık gibi “kurumsal yönetim ilkeleri”¹⁷ Türkiye’de gerek sürdürülebilir ekonomik gelişim açısından, gerek kamu yönetimi düzeyinde kabul edilmiş görünmektedir. Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda bu durum “ekonomik ve sosyal gelişme sürecinin etkin yönetimini sağlamak

¹³ <<http://www.milliegitim.net/Haberler/AlemdarogluEkibi.asp>>, (27.09.2004).

¹⁴ <www.nethaber.com/haber/arsiv/haberler/0,1106,13452-313016,00.html>, (27.09.2004).

¹⁵ <www.nethaber.com/haber/arsiv/haberler/0,1106,13452-313016,00.html>, (27.09.2004).

¹⁶ Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı. Genel Gereke, 29 Aralık 2003.

¹⁷ OECD, (2000). Guidelines for Multinational Enterprises.

üzere kamu yönetiminin yurttaş odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmete sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik gibi kavramları öne çıkaran çağdaş bir anlayışa, yapıya ve işleyişe kavuşturulmasının “¹⁸ bir gereklilik olduğu bildirilmektedir. Bütün bu gelişmeler ışığında hizmet üreten kurumlar olarak üniversitelerin, saydamlığın, katılımcılığın, hesap verebilirliğin, sorumluluğun, performans sonuçlarının, hukuka bağlılığın, verimliliğin, öngörülebilirliğin öncelikli ilkeler olarak benimsendiği dinamik bir süreç olarak kabul edilen yeni bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya bulunduğu açıktır. Üniversitelerde uzun dönemli ve kalıcı başarıların, yüksek öğretimde yönetilen çatışma çözme süreçleri de dahil olmak üzere, her sürecin performansını üst seviyede tutabilecek, esnek, güler yüzlü, demokratik çatışma çözme stilleri kullanan yöneticilerin yetiştirilmesi ile doğrudan ilişkili olduğu görünmektedir.

Konu çatışma olunca tüm canlıların yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve gerektiğinde çatışmak zorunda oldukları söylenebilir. “Çatışma, canlı organizmaların ve grupların büyüme ve gelişim dinamiğinin ayrılmaz bir parçasıdır. Başka bir kente taşınmak ya da aynı kentte yaşamaya devam etmek, evlenmek ya da yalnız yaşamak, üniversiteye eğitimine devam etmek ya da bir iş bulup çalışmak gibi insan yaşamına ait her türlü karar, çatışma sonucu ortaya çıkmaktadır. Çatışma, yaşamın ve gerçekten büyüyüp gelişen her şeyin bir parçasıdır. Bu gerçek, aile, komşuluk, uluslararası kuruluşlar, kamu kuruluşları vb. bütün örgütler için geçerlidir (Slaikeu ve Hasson, 1998: 5). Slaikeu ve Hasson’ın (1999) gelişimin, değişimin bulunduğu her yerde sürekli çatışma vardır görüşü, çatışmayı doğanın, yaşamın toplumun doğal bir parçası, vazgeçilmez bir ögesi olarak gören bir çok araştırmacı tarafından kabul görmektedir. Bursalıoğlu, bu yaklaşımı “Hayatta çatışmadan kaçınabilmek olanağı yoktur. Bu yüzden ondan korkmak yerine, yararlanmak gerekir” tümcesiyle pekiştirmektedir (s. 155). Slaikeu, Hasson ve Bursalıoğlu’nun belirttiği gibi örgütlerde çatışmalardan kaçınmak mümkün değildir.

¹⁸ Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). Resmi Gazete, 1 Temmuz 2006, Sayı: 26215, Madde 294.

Her insan farklı kişilik, özgeçmiş, çıkar, gereksinim, amaç, değer, inanç, istek, tercih özelliklerine sahiptir. Bu kadar çok farklı özelliklere sahip olan insanın bulunduğu her ortamda bu farklılıkların etkileşiminden kaynaklanan çatışmaların olduğu söylenebilir. Günümüzde özellikle büyük kentlerde toplumu oluşturan bireyler zamanlarının önemli bir bölümünü örgütlerde geçirmektedirler. Örgütler iki temel amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Bunlar; örgütün amaçları ve çalışanlarının amaçlarıdır. Örgütlerin temel amacı en yüksek verimliliğe ulaşmaktır. İnsanlar ise, gereksinimlerini ve isteklerini karşılama amacıyla bir örgüt ortamında bulunurlar. İnsan kaynakları olmaksızın örgütlerin fiziksel ve finansal kaynakları tek başına örgütü hedeflenen verime, başarıya ulaştıramaz. Verimi yükseltme sürecinde en güçlü etkiye sahip olanlar çalışanlardır.

Örgütlerde insanlar zorunlu bir birliktelik çerçevesinde zamanı, mekanı, amaçları paylaşmaktadırlar. Bu zorunlu birlikteliğe bireylerin farklı beklentileri ve örgütlerin kıt kaynakları da eklenince çatışmanın ortaya çıkışı kaçınılmaz, toplumsal ve örgütsel yaşamın “doğal” bir parçası olarak kabul edilmektedir. Vazgeçilmez toplumsal ve örgütsel bir olgu olarak kabul edilen çatışma kavramına ekonomi, psikoloji, toplumbilim, tarih, politika gibi bilim dallarıyla sürekli etkileşim içinde olan yönetim biliminde farklı anlamlar yüklenmiştir. Çatışma kavramı zıtlasma, anlaşmazlık, şiddet, uyuşmazlık, hemfikir olmama, kavga, özdenetimin yitirilmesi vb. olumsuz durumlarla ilişkilendirildiği gibi, yaratıcılık, diyalektik düşünme, gelişme, verimlilik, etkililik gibi olumlu durumlarla da ilişkilendirilmektedir. Karip, çatışma kavramına olumsuz yaklaşımın bir yanılgı olduğunu belirtmekte ve bu yanılgının çatışmaya ilişkin düşüncelerimize egemen olduğunu ve yöneticilerin çatışmayla karşılaştıklarında çatışmaya ilişkin yanılgılarının etkisinde kalıp çatışmayla başa çıkmada yetersiz kaldıklarını vurgulamaktadır (Karip, 2000: 4-5). Ancak çatışma, belli amaçlara göre yönlendirilmediğinde örgüt için yıkıcı etkiler doğurabilir, tersi durumda örgütü geliştirici süreçlerden birisi olarak, örgütsel etkinliği arttırıcı bir araç olarak kullanılabilir. Örgütte yönetim sürecini oluşturan planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, denetleme, değerlendirme süreçleriyle bağlantılı olarak ortaya

çıkan çatışmaların yönlendirilmesi ve çözülmesi yöneticinin temel görevlerinden biridir. Caudron'un yaptığı bir araştırmada (1999), yöneticilerin en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin yerinin ilk on iş içinde yedincilik olduğu ve yöneticilerin zamanlarının % 21'ini çatışmaları çözmeye harcadıkları saptanmıştır (s. 26). Benzer biçimde Thomas ve Schmidt (1976) tarafından yapılan başka bir araştırma ise, yöneticilerin zamanlarının % 20'sinden fazlasını çatışmalara ve çatışmaların olumsuz sonuçlarına harcamak zorunda kaldıkları sonucuna ulaşmıştır (s. 316).

Örgütsel çatışma kavramı, çatışmanın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttıracak bir biçimde yönetilmesi sorunu, yönetim bilimi alanında çalışan araştırmacılar, uygulayıcılar ve özellikle yöneticiler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde örgütler, örgütsel çatışmanın yoğunluğunu, nedenlerini belirleyebilen, gerektiğinde çatışmanın oluşacağını kestirip, önceden önlemler alabilen, çatışma ortaya çıktığında çatışmayı ve çatışmada etken olan bireyleri olumlu yönde yönlendirebilen ve farklı çatışma çözme yöntemleri üretebilen yöneticilere gereksinim duymaktadır. İnternet ortamında yapılan taramada Türkiye'de giderek daha fazla sayıda kamu ya da özel sektöre bağlı kuruluşun yöneticilere yönelik eğitim programı düzenlediği ve bu programlar çerçevesinde "Çatışma Yönetimi" konusuna büyük ağırlık verildiği görülmektedir. Bu gelişme, gerek kamu gerekse özel sektörde "çatışmayı yapıcı bir biçimde yönetebilen yöneticiye" duyulan gereksinimi vurgulayan bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) arasındaki işbirliği kapsamında 9 Ekim 2004 tarihinde "Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi" konulu bir eğitim verilmiştir. Yaklaşık olarak 25 orta ve üst düzey yöneticiden oluşan katılımcı grup, örnek olaylar üzerinde çalışarak ekip çalışmasına olan yaklaşımları tartışarak, çatışma yönetimi, sorun çözme ve liderlik özellikleri konusunda geri bildirim sağlayan uygulamalar gerçekleştirmişlerdir (<http://www.tbb.org.tr/turkce/egitim/planli.htm>).

Ankara Üniversitesi Geliştirme Vakfı, 2003-2004 öğretim yılında 16-24 Şubat tarihleri arasında Yöneticilerin Eğitim Programı'nda "Uzlaşma ve Çatışma Yönetimi" semineri gerçekleştirmiştir

<http://www.arged.com.tr/seminerler/Egitimler_genel_yonetim_catisma_yonetimi.htm>.

Sabancı Topluluğu, 2004 yılının ilk yarısında yöneticilerin kişisel, yönetsel ve fonksiyonel yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla Yönetici Geliştirme Programı

çerçevesinde 53 eğitim semineri gerçekleştirmiştir. Programa ayrıca “Çatışma Yönetimi” eğitimi eklenmiştir (http://www.sabanci.com.tr/habersa/tem2004_ik.htm). Türkiye Bankalar Birliği'nin Ekim-Aralık 2004 I. Dönem Seminer Listesi'nde “Çatışma Yönetimi ve Sorun Çözme Teknikleri” adlı seminerin 04-05/11/2004 tarihleri arasında gerçekleştirileceği duyurulmaktadır (<http://www.tbb.org.tr/turkce/egitim/planli.htm>). Vision Europa İnsan Kaynakları, Eğitim, Danışmanlık Şirketi, 08.12.2004 başlangıç tarihli 2 gün sürecek “Etkili Liderlik Eğitimi” programını aşağıda sunulan duyuruyla tanıtmaktadır:

“ Gordon Training International tarafından geliştirilen ve Türkiye’de sadece Vision Europe tarafından L.E.T. Eğitimi 43 ülkede 1.5 milyon insan tarafından alınmıştır. İletişim, dinleme ve çatışma çözüm yöntemleri ile diğer yönetsel becerileri uygulamalı olarak öğreten bu liderlik eğitimi Thomas Gordon’un iletişim ve liderlik modelini temel almaktadır” <<http://www.visioneurope.com.tr/ayinegitimleri.asp>>.

İlgili literatür yöneticilere çatışmaları çözmede beceri sahibi olabildikleri sürece bunları örgüt yararına kullanabileceklerini ortaya koymaktadır. “Yöneticinin örgütte üstlendiği en önemli rollerden biri, örgütü çözülmesi gereken sorunlar ve amaçlar doğrultusunda hareket ettirebilmek için öncelikle örgütte çatışmanın var olduğunu kabul etmek ve çatışmayı yapıcı bir biçimde yönetmektir (Fairman ve Clark, 1983: 95).

Bu araştırmada üniversite yöneticilerinin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden hangilerini gösterdikleri ve bu davranış örüntüleri ile onların kullandıkları çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Böylece bir yandan üniversitelerde yöneticilerin seçilip yetiştirilmesine çözümler getirilmesi amaçlanırken bir yandan da üniversite yöneticisi yetiştirilmesinde içeriğin ne olması gerektiği hakkında öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı önemli görülmektedir:

1. Üniversite yöneticilerinin bireysel özelliklerini ve insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerini inceleme olanağı yaratacağı,
2. Bu özelliklerle yöneticilerin örgütsel çatışmaları çözmede kullandıkları stiller arasındaki ilişkileri inceleme olanağı yaratacağı,

3. Cinsiyet etkeninin ve bu etkene bağlı yaşantıların örgütsel çatışmalarda farklı yaklaşımlar geliştirmede önemli olduğunu görmede yardımcı olacağı,
4. Yöneticilerin medeni durum, ailevi sorumluluklarla ilgili alanlarda edindikleri kazanımlar yardımıyla örgütsel çatışmaları çözmede daha farklı yaklaşımlar geliştirebildiklerini görmede yardımcı olacağı,
5. Üniversitelerde görevli erkek ve kadın yöneticilerinin kendilerinin örgütsel çatışmaları çözmede kullandıkları stilleri gözden geçirmelerini sağlayacağı,
6. Kadınların toplumsal yaşamda statü ve konumlarının yükseltilebilmesi için öneriler getireceği ve sonuçların özellikle kadın ve yönetim ilişkisini irdeleyen yeni araştırmalara veri sağlayacağı ve yol göstereceği ümit edilmektedir.

Problem Cümlesi

Ege Bölgesi'ndeki üniversitelerde görevli yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda çeşitli çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri nelerdir? Bu stilleri tercihleri ile bireysel özellikler ve insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri arasındaki ilişkiler nelerdir?

Alt Problemler

1. Yöneticilerin cinsiyetleri ve yöneticilikteki konumlarına göre dağılımı nasıldır? Yöneticilerin buldukları yöneticilik konumu onların **cinsiyetlerine** ve görev yaptıkları **üniversitenin bulunduğu** ile göre önemli farklılık göstermekte midir?

*Yöneticilerin Bireysel Özellikleri/Çatışma Çözme Stillerini Kullanma
Dereceleri*

2. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri nelerdir?
3. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **cinsiyetlerine** göre önemli farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yaşlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **medeni durumlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
6. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların sahip oldukları **çocuk sayısına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
7. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların görevli oldukları **üniversitenin bulunduğu yere** göre önemli farklılık göstermekte midir?
8. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yöneticilik yaptıkları toplam süreye** göre önemli farklılık göstermekte midir?
9. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların görevli oldukları **üniversitenin türüne** göre önemli farklılık göstermekte midir?

10. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **ünvanlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
11. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yöneticilik konumlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
12. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **çalıştıkları bilim alanına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
13. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadıklarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?
14. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yabancı bir dili bilip bilmemelerine** göre önemli farklılık göstermekte midir?
15. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yabancı bir dilde yayınlarının olup olmadığına** göre önemli farklılık göstermekte midir?

Yöneticilerin Bireysel Özellikleri / Sorunlu davranış Örüntüleri

16. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar nelerdir?
17. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **cinsiyetlerine** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

18. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **yaşlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
19. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **medeni durumlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
20. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların sahip oldukları **çocuk sayısına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
21. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların görevli oldukları **üniversitenin bulunduğu yere** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
22. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **yöneticilik yaptıkları toplam süreye** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
23. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların görevli oldukları **üniversitenin türüne** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
24. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **ünvanlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
25. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu kişilik tipi özelliklerinden aldıkları puanlar, onların **yöneticilik konumlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

26. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **çalıştıkları bilim alanına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
27. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadıklarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
28. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **yabancı bir dili bilip bilmemelerine** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?
29. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların **yabancı bir dilde yayınlarının olup olmamasına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntüleri / Çatışma Çözme Stilleri

30. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlarla, çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında önemli ilişkiler bulunmakta mıdır?
31. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları mıdır?

Sayıtlar

1. Yöneticilerin, Bireysel Özellikler Anketi, Örgütsel Çatışma Ölçeği II ve İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'ne verdikleri yanıtlar kendilerine ait görüşleri ve var olan durumu yansıtmaktadır.
2. Seçilen araştırma yöntemleri, bu araştırmanın amacına ve verilen problemlerin çözümlenmesine uygundur.
3. Üniversitelerde asgari bir örgütsel çatışmanın varlığı ön koşul olarak kabul edilmektedir.

Sınırlılıklar

1. Araştırmanın evreni Yüksek Öğretim Kurulu'na bağlı Ege Bölgesi'nde bulunun bütün üniversiteleri (devlet ya da vakıf) kapsamaktadır.
2. Araştırmaya katılacak olan yöneticilerin kimlikleri ve verecekleri bilgiler gizli tutulacaktır.
3. Araştırmanın kapsamında sadece üniversitelerde yöneticilik görevini üstlenmiş kişiler; **rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü müdürleri, yüksek okul müdürleri, meslek yüksek okul müdürleri ve dekan yardımcıları**¹⁹ yer almaktadır.
4. Araştırmada sadece, **2005-2006 öğretim yılında** yöneticilik görevini sürdüren yöneticiler araştırma kapsamındadır.
5. Araştırmada yöneticilerin kişilik tipleri ile kullandıkları çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda üniversitelerde

¹⁹ Bu yöneticilik konumu sırası, Dokuz Eylül Üniversitesi Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden edinilen bilgiye göre düzenlenmiştir.

ortaya çıkan çatışmaları gidermek için öneriler getirilmesi amaçlandığından, yöneticilerin davranış örüntülerini sadece olumsuz kişilik özelliklerine göre ölçen “The Inventory of Interpersonal Problems IIP” envanteri kullanılmaktadır. İlgili veri toplama aracı özellikle insan ilişkilerinde ortaya çıkan **sorunlu davranış örüntülerini**, bir başka anlatımla bireyin kişilik tipi özelliklerinin insan ilişkilerine yansıyan sorunlu özelliklerini ölçmektedir.

Tanımlar

Bu çalışmada karşılaşılan temel kavramlar, aşağıda tanımlandığı anlamda kullanılmaktadır.

Üniversite: Üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan ve fakülte, enstitü, yüksekokul, bölüm, anabilim dalı, anasanat dalı, bilim dalı, sanat dalı, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan bir yükseköğretim kurumudur “Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, Madde 3”, <<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanunlar.html>>.

Kamu Üst Düzey Yöneticisi: “Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumlu” kişidir “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Sayı: 2004/1, Madde 11”, <<http://www.bumko.gov.tr/mevzuat/Kanunlar/5018.htm>>.

Yönetici: Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli

gereksinimleri doymak amacına yönelen, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir (Akat ve Budak, 2002: 14).

Üst düzey yönetici: İşletmenin/örgütün genel politikalarını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, özetle işletmenin varlığı için yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişilerdir (Akat ve Budak, 2002: 284).

Üniversitelerde üst düzey yönetici: Yükseköğretim kurumlarında en üst düzeyde yönetim görevi yapan kişiler; üniversitelerde rektör, fakültelerde dekan, yüksekokul, konservatuvar, enstitülerde müdür, bölümlerde bölüm başkanı unvanlarıyla anılırlar

<<http://www.milliegitim.biz/git.asp?nereye=Ayrinti&sd=604>>, (25 Aralık 2004).

Kişilik: Bireyin bütün ilgilerini, tavırlarını, niteliklerini, konuşma tarzını, dış görünüşünü, çevresiyle etkileşim tarzını gösteren, çocukluktan başlayarak edinilmeye başlayan kalıcı ve tutarlı davranışlar bütünüdür. Kişilik insan ilişkileri çerçevesinde erken çocuklukta edinilmeye başlayan deneyimlerin bir sonucu, bireyin daha sonraki yaşantılarında süreklilik gösteren bir kalıp (template) olarak görüldüğünde, kişilik kavramının insan ilişkileri bakımından yeniden gözden geçirilip tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Horowitz ve Alden, 2000: 23).

Çatışma: Çatışma, birbirleriyle iş ilişkisi ya da duygusal ilişki içinde bulunan birbirinden bağımsız iki taraf arasında ihtiyaç, çıkar, amaç kaynaklı ortaya çıkan uyuşmazlık ve kişilerarası iletişimde değişik şekillerde görülen farklılıklardır (Rahim, 1985b: 80).

Çatışma: Çatışma, bireyler, gruplar, örgütler gibi sosyal varlıklar arasında uyuşmazlık, anlaşmazlık ve uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan karşılıklı etkileşim sürecidir (Rahim ve diğer., 2000: 30).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi (conflict management), çatışma çözme (conflict resolution) kavramından farklı bir şeydir. Çatışma çözme, etkili çözümün, çatışmanın tamamen yok edilmesi ya da çatışmanın etkisinin azaltılması olarak kabul edildiği bir eylemdir. Çatışma yönetimi ise, insan ilişkilerinde görüş farklılıkları nedeniyle her gün yaşanan durumları yönetme becerisidir (Rahim, 1985a: 82).

Çatışma Çözme Stili: Çatışma yönetimi stili (conflict handling style), bir çatışma durumunda bu duruma uygun olarak kullanımı, var olan problemin etkili bir biçimde çözülmesini sağlayan davranıştır (Rahim, 1992: 46).

Horowitz ve Alden insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerini 8 farklı biçimde incelemişlerdir. İnsan ilişkilerinde ortaya çıkan kişilik kaynaklı bu sorunlu davranış örüntüleri aşağıda sıralanmaktadır (Alden, 2000: 38-40):

1. **Baskın Davranış Örüntüsü (Domineering):** Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, "çok sık bağımsız olduğunu vurgulama, insanlara karşı agresif davranma, insanları oldukları gibi kabul etmede sorunlar yaşama, onları etkileme ve değiştirme ile özellikle kontrol etme çabasında olma, amirlerinin direktiflerine uyma sorunu yaşama" gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994:16-25).

2. **Kinci Davranış Örüntüsü (Vindictive):** Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, "insanlara karşı güven sorunu yaşama, kavga arayışı içinde olma, insanları destekleme, onların problemleri ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme konusunda isteksiz olma, insanlarla beraber bir şeye sevinememe, kuşkucu ve kinci olma" gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994:16-25).

3. **Soğuk Davranış Örüntüsü (Cold):** Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, insanlarla olan ilişkilerinde yakın ilişki kurma, sevgi duyma ve insanlara sevgi gösterme konularında problem yaşama, insanlarla arasına

aşılması güç mesafe koyma, insanlarla uzun süreli ilişki kurma, sorumluluk üstlenme, kızdığı insanlarla barışma konularında zorluk çekme” gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer.,1994: 21-25).

4. İçe Dönük Davranış Örüntüsü (Socially Avoidant): Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, “gruplara katılma, insanlarla ilişki kurma gibi konularda zorluk çekme, duygu ve düşüncelerini rahat bir biçimde açığa vuramama, insanlardan çekinme hatta korkma, kendini tanıtmaya zorluğu çekme, insanlarla birlikte bir şeyler yapma konusunda sorun yaşama” gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994: 22-25).

5. Kendine Güvensiz Davranış Örüntüsü (Nonassertive): Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, “istemek ve ihtiyaçlarını insanlara iletme zorluğu çekme, insanlara direktif verme, onlara karşı gerektiğinde agresif olma konularında sorun yaşama, öz güven yoksunluğu, kendini insanlara kabul ettirememeye”, “amir rolünü üstlenme zorluğu çekme, insanlarla arasına gereken mesafeyi koyamama” gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994: 22-26).

6. Kullanılmaya Yatkın Davranış Örüntüsü (Exploitable): Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, “İnsanlara hayır diyememe, onlara öfkesini gösterememe , insanlarla arasına gereken mesafeyi koyma güçlüğü çekme, insanlara çok kolay inanma, insanların kendisini kullandığı duygusunu taşıma, ‘insanları incitirim’ düşüncesiyle gerektiğinde onlarla tartışmaktan çekinme gibi davranışlar göstermektedir” (Horowitz ve diğer., 1994: 22-26).

7. Fedakar Davranış Örüntüsü (Self Sacrificing): Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, “sürekli başkalarının hoşuna gitme gereksinimi içinde olma, başkalarının problemleriyle gerektiğinden fazla ilgilenme ve onların problemleri ve ihtiyaçlarıyla kendisinininkilerden daha fazla ilgilenme ile yaşadıkları problemlere karşı aşırı duygusal tepki gösterme” gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994: 22-26).

8. Dışa Dönük Davranış Örüntüsü (Intrusive): Bu davranış örüntüsü özelliklerini gösteren birey, “yalnız kalamama, özel yaşamına ait bilgiler dahil olmak üzere insanlardan hiç bir şeyi gizleyememe, başkalarının yaşamlarına, problemlerine müdahale etme, sürekli insanların dikkatini üzerinde toplama gereksinimi duyma, insanlara yönelik aşırı denilebilecek sorumluluk duygusu taşıma, insanlara yaşamına ait çok özel konuları anlatma” gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994: 22-26).

Rahim'e göre yöneticiler örgütsel çatışmaları çözmeye bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş stil kullanmaktadırlar. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

1. Bütünleştirme Çatışma Çözme Stili (Integrating Style): Bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olduğu çatışma çözme stilidir (high concern for self and others). Her iki çatışma tarafının da kabul edebileceği etkili bir çözüme ulaşabilmek için taraflar arası farklılıkların incelendiği, bilgi alışverişi ve açıklık davranışının ağırlığını hissettirdiği çatışma çözme stilidir. Bu stilin, tarafları yaratıcı çözüm yollarına yönlendirdiği düşünüldüğünden “problem çözme stili” (problem solving style) adıyla da anılmaktadır. Bu durumda amaç, her iki tarafın da sonuçta kazanmasıdır. Bu durum kısaca “kazan-kazan” (win-win) şeklinde sloganlaştırılmaktadır. (Rahim ve diğer., 2001: 195).

2. Hükmetme Çatışma Çözme Stili (Dominating Style): Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin düşük olduğu çatışma çözme stilidir (high concern for self and low concern for others). Çatışan taraflardan sadece bir tarafın ne pahasına olursun olsun, örneğin zorlama davranışıyla (forcing behavior), kazanması, diğer tarafın kaybetmesi söz konusudur. Bu çatışma çözme stili de “kazan-kaybet” (win-lose) şeklinde açıklanmaktadır. Yani bu stil kullanıldığında yöneticiler kazanmakta, diğer taraf ya da yönetilenler kaybetmektedir (Rahim ve diğer., 2001: 196).

3. **Kaçınma Çatışma Çözme Stili (Avoiding Style):** Tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu çatışma çözme stilidir (low concern for self and others). Bu durumda taraflar, geri çekilme, karışmama ve sorumluluğu üzerinden atma gibi davranışlar içindedir. Sonuçta her iki tarafında kaybettiği bir durum ortaya çıkar. Bu durum kısaca “kaybet-kaybet” (lose-lose) şeklinde sloganlaştırılmaktadır. (Rahim ve diğer., 2001: 196).

4. **Ödün Verme Çatışma Çözme Stili (Obliging Style):** Bu çatışma stilinde taraflardan birisinin taraflar arasındaki farklılıkları yok sayma ve sürekli ortak çıkarları vurgulama davranışı göstermesi, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını sağlaması söz konusudur. Bu çatışma çözme stili de “kaybet-kazan” (lose-win). Bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşük, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir (low concern for self and high concern for others) (Rahim ve diğer., 2001: 196).

5. **Uzlaşma Çatışma Çözme Stili (Compromising Style):** Tarafların hem kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına gösterdikleri önemin orta derecede olduğu bir durumdur (intermediate in concern for self and others). Tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almasına yönelik “verme ve alma” (give-and-take) ve bazı şeylerden vazgeçme davranışı üzerine kurulu bir çatışma çözme stilidir. Taraflardan hiçbirinin tercih ettikleri sonuçları elde edemedikleri, kazanan veya kaybeden tarafın bulunmadığı, kısaca “kaybeden-kazanan yok” (no-win/no-lose situation) olarak açıklanan bir ortam söz konusudur (Rahim ve diğer., 2001: 196).

Kısaltmalar

GSMH: Gayri safi milli hasıla

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

Yönetici: Üst düzey yönetici

ÖÇÖ II: Örgütsel Çatışma Ölçeği II

İİSE: İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri

Çatışma çözme stilleri: (Bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma).

Sorunlu davranış örüntüleri: (Baskın, kinci, soğuk, içe dönük, kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın, fedakar ve dışa dönük).

İzmir ilindeki üniversiteler: Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Özel Yaşar Üniversitesi.

Öteki illerdeki üniversiteler: Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Celal Bayar Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi.

GA: Gruplararası

Gİ: Grup içi

KT: Kareler Toplamı

KO: Kareler ortalaması

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çatışma konusuna, araştırmanın amaçlarına uygun olarak, örgüt düzeyindeki insan ilişkilerinde ortaya çıkan bir yönetim, buna bağlı olarak bir etkileşim davranışı olarak yaklaşılmaktadır. Bu yaklaşımın kuramsal temelini Rahim'in (1983) çatışma tanımı oluşturmaktadır: çatışma; birey, grup, örgüt vb. sosyal varlıklar arasında anlaşmazlık, farklılık veya uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim sürecidir (s. 1). Bu bölümde sırasıyla, "ortaya çıkış nedenleri bakımından çatışma", "sonuçları bakımından çatışma", "örgütlerde çatışma tipleri", "çatışma çözme stilleri konusundaki yaklaşımlar" ile ilgili kuramsal çalışmalar açıklandıktan sonra "cinsiyet ve çatışma çözme stilleri" ve "kişilik özellikleri ve çatışma çözme stilleri" konularına geçilmektedir. Benzer şekilde ilgili kuramsal açıklamalar yapıldıktan sonra araştırma konusuyla ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılmış olan araştırmalara ait özet bilgiler yer almaktadır.

Ortaya Çıkış Nedenleri Bakımından Çatışma:

Rahim (2001), ortaya çıkış nedenlerini temel alarak çatışmanın 11 biçimde ortaya çıktığını saptamıştır (s. 21-22). Bu sınıflandırmaya göre iki ya da daha fazla sayıda birey veya grubun varolan problemde duygu temeline dayalı bir uyumsuzluk olduğunu kavramasıyla ortaya çıkan çatışma, duygularla (*affective conflict*) ilgili çatışmadır. DiPaola ve Hoy (2001), duygularla ilgili olan çatışmanın sosyal-duygusal olarak nitelendirilebilecek değerler ve ilkeler ile ilgili konular üzerine odaklandığını, performansı ve iş doyumunu azalttığını ifade etmektedirler (s. 240). Kaynaklar yeterli olmadığında, onların paylaşımı konusunda tercih yapılması gerektiğinde ise ortaya çıkan çıkarlarla ilgili çatışmadır (*conflict of interest*). Değerlerle ilgili çatışma (*conflict of value*), değer ya da ideolojilerin ağırlıkta olduğu problemlerle beraber ortaya çıkmaktadır. Bir konu hakkında yaşanan düşünme süreçleri, var olan algılar ve

karar politikaları birbirleriyle uyumsuzluk gösteriyorsa, bilişsel çatışma (*cognitive conflict*) yaşanmaktadır. Amaçlarla ilgili çatışma (*goal conflict*), taraflar farklı sonuçlara ulaşmak istediklerinde ortaya çıkmaktadır. İşle bağlantılı veya önemli konularda ortaya çıkan çatışmalar, içerikle ilgili çatışmalardır (*substantive conflict*). Gerçekçi çatışma (*realistic conflict*), yerine getirilmesi gereken görevler, edilen amaçlar, sahip olunan değerler vb. konularda rasyonel temellere dayanan sorunlar çerçevesinde ortaya çıkar ve uyuşmazlık ile sonlanır. Gerçekçi olmayan çatışma (*nonrealistic conflict*), kayıtsızlık ya da hatalı davranışların kontrolü ele alması, düşmanlığın, kızgınlığın, gerginliğin açıkça dışa vurulması ile gerçekleşir. Kurumlaşmış çatışma (*institutionalized conflict*), içinde kesin kurallara sahip olan, yordanabilir davranışlar sergileyen, ilişkilerinde süreklilik gösteren bireylerin bulunduğu ortamlarda (örn. personel yönetimi) gerçekleşir. Kurumlaşmamış çatışma (*noninstitutionalized conflict*), kurumlaşmış çatışmayı oluşturan koşulların bulunmadığı ortamlarda (örn. ırkla ilgili sorunlarda) ortaya çıkmaktadır. Birey, rakibini cezalandırmak amacıyla çatışmayı olması gerekenden daha fazla uzatıyorsa, bu cezalandırıcı çatışma (*retributive conflict*) olarak adlandırılır. Nedeni yanlış anlamaya dayalı çatışma (*misattributed conflict*) olarak nitelendirilmektedir. Son olarak çatışma nedeniyle ortaya çıkan düşmanlık ve kızgınlığın çatışmayla ilgisi olmayan kişilere yöneltildiği veya ikinci dereceden sorunlar hakkında tartışma eğiliminin bulunduğu durumlarda yer değiştirmiş çatışma (*displaced conflict*) görülmektedir.

Sonuçları Bakımından Çatışma:

Çatışma konusundaki kuramların gelişim tarihi gözden geçirildiğinde çatışmanın ilk olarak işlevsel olan ve olmayan olmak üzere, sonuçları bakımından sınıflandırıldığı da görülmektedir. Çatışma konusunda geleneksel olarak adlandırılan ilk yaklaşımlar çatışmanın örgüt için işlevsel olmayan sonuçlara neden olduğunu öne sürmektedirler. Çatışma, örgütleri kapalı sistemler olarak kabul eden geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde olumsuz, kaçınılması ya da önlenmesi gereken bir olgu olarak görülmüş ve olumsuz

anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmaktadır. Geleneksel çatışma kuramının temsilcilerinden sosyolog Lundberg (1939) çatışmayı iletişimi bloke eden yıkıcı bir güç olarak tanımlamış, çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarını engellemek için çatışmanın tamamen yok edilmesini önermiştir. Buna benzer bir yaklaşıma sahip olan Parsons (1949) ise, işleyen, iyi yapılandırılmış bir örgütte çatışmanın ortaya çıkışını “anormal” bir durum olarak değerlendirerek çatışmanın varlığını formal örgüt yapısının yetersizliği ile ilişkilendirmektedir. Parsons’a göre çatışma ilişkilerde dengesizlik yarattığı için işlevsel değildir. Deutsch (1990), çatışmayla ilgili kuramların son 60 yıl içindeki gelişimini incelediği “Çatışmanın 60 yılı” adlı yazısında çatışmanın yıkıcı olarak değerlendirilmesinin temelinde Marx, Darwin ve Freud’un kuramlarının etkili olduğunu ifade etmektedir. Deutsch’a göre “Marx’ın “sınıf çatışması”, Darwin’in “sağlıklı olanın hayatta kalması”, Freud’un “ilkel benlik ve süper ego arasındaki çatışma” konularındaki tezleri geleneksel çatışma kuramlarına, dolayısıyla çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlara neden olduğu görüşüne destek oluşturmaktadır. Deutsch çatışmayı “rekabetçi ve yıkıcı” olarak nitelendiren bu yaklaşımın 1930’lu yılların sonlarına kadar etkili olmasının diğer nedenlerini “1920’li ve 1930’lu yıllarda yaşanan ekonomik kriz, Birinci Dünya Savaşı’ndan kaynaklanan yıkım, Nazi rejiminin ve diğer totaliter sistemlerin yükselişi” olarak sıralamaktadır (s. 238).

Follett (1940) ve Deutsch’un (1969) çatışma konusundaki çalışmaları, çatışmayı örgütsel bir hastalık ve zayıflık (Taylor, 1911; Weber, 1947) olarak nitelendiren geleneksel görüşün sorgulanmasına ve çatışmanın yapıcı ve yararlı olduğu görüşünün tartışılmasına öncülük etmiştir: “Çatışma ya da farklılık dediğimiz şey, burada dünyamızdadır. Ondan kaçınmak yerine onu kullanmamız gerekir. Onu yargılamak yerine onu bizim için çalışır, faydalı hale getirmemiz gerekir” (Follett’ten aktaran Northcraft ve Neale, 1990: 222). Cornelli (1985), çatışmanın ortaya çıkışının bir hastalık belirtisi değil, örgütlerin çatışmayla başa çıkamayışının bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Cornelli’ye göre prensip olarak çatışma, örgütler ve çalışanları için öğrenme ve gelişim bakımından bir şans olarak değerlendirilebilir. Çatışmanın yol açtığı gerilim önemli miktarda

enerji potansiyeline sahiptir. Bu enerji yanlış kullanıldığında örgütsel amaçların gerçekleşmesine engel olurken, doğru kullanıldığında yenilik getirici ve itici güç olarak çalışabilir (s. 231).

1940'lı yılların sonundan 1970'li yılların ortasına kadar çatışma konusundaki kuramlara egemen olan görüş çatışmanın doğal bir oluşum olduğu, işlevsel olan sonuçlara neden olduğu doğrultusundadır. Guy (1981), çatışmanın kendisiyle, çatışmanın neden olduğu sonuçlar arasında önemli bir fark olduğu görüşündedir. Örgütlerle ilgili olarak Guy, çatışmanın sonuçlarını işlevsel olan ve olmayan iki boyut düzeyinde inceler. Guy'a göre düşünce alışverişini, pazarlığı, uzlaşmayı, karşılıklı gönül almayı mümkün kılan sonuçlar, işlevsel olan; açık düşmanlığa, iletişimin kesilmesine, insanların birbirlerini ve işlerini engellemesine yol açan sonuçlar ise işlevsel olmayan sonuçlardır (s. 17). Burns, çatışma potansiyelinin her tür insan ilişkisinde mevcut olduğu, bu potansiyelin, gelişim ve canlılık sağlama bakımından bir güç oluşturduğu gibi aynı zamanda barbarlık ve yıkımı destekleyen bir güç olarak da ortaya çıkabileceği görüşündedir. Burns (1978) çatışmanın olumlu değişimlere ya da yıkıma yol açan bir güç olup olmadığı ile değil, çatışmanın hangi çatışma yönetimi stili kullanılarak yönetildiği ile ilgilenmektedir. "Çatışma, işbirliğine dayalı, problem çözme stiliyle yönetildiğinde insanların yeni çözümler üretmesine, yeni bakış açıları kazanmasına, algılarını güçlendirmesine, duygusal bakımdan dayanıklılık kazanmasına ve gelişmesine yol açan olumlu, işlevsel olan sonuçlar elde edilmektedir (s. 37).

Rahim'e göre çatışma, kendi içinde ne "kötü", ne "iyi, ne "doğru" ne de "yanlış" olarak nitelendirilebilir. Çatışma sonucu ortaya çıkan sonuçların örgütün etkililiğini ve verimini arttırması ya da örgütün çökmesine yol açması tamamen çatışmanın nasıl yönetildiği ile ilişkilidir. Rahim, çatışmanın işlevsel olan ve olmayan olarak nitelendirilen sonuçlarını şöyle örneklendirmektedir: "gelişkin karar mekanizması, alternatif çözümleri araştırma, yeni yaklaşımları araştırma, çalışanlara içinde buldukları durumu ifade etme ve açıklama olanağı tanıma, bireysel ve gruba ait performansın artışı, yeniliğe, yaratıcılığa ve

büyümeye yönelik hareketleri destekleme” gibi sonuçlar işlevsel olan; stres, iletişimin aksamaması, iş doyumunu ve performansın azalması, değişime karşı direnişin artması, güvensizlik ve kuşku ortamının oluşması, örgütsel bağlılığın ve sorumluluğun olumsuz biçimde etkilenmesi gibi sonuçlar işlevsel olmayanlardır. Rahim’in çatışmanın kendi içinde “iyi”, kötü” vb. değil, “nötr” olduğu düşüncesini paylaşan araştırmacılardan olan Duryea (1992), çatışmanın neden olduğu sonuçları belirleyen en önemli etken olarak, çatışmanın doğasına özgü dinamiklerden çok, bireyin çatışmaya bakış açısını, bireyin çatışmaları yönetme stilleri konusundaki eğilimini görmektedir (s. 3).

Örgütlerde Çatışma Tipleri:

Örgütsel çatışma, bir örgüt içinde veya iki ya da daha çok sayıda örgüt arasında ortaya çıkan çatışma olarak sınıflandırılmaktadır. Rahim (1992), örgütlerde ortaya çıkan çatışmayı dört düzeyde incelemektedir: bireyin kendisiyle çatışması, kişiler arası çatışma, grup çatışması, gruplar arası çatışma. Bireyin kendisiyle çatışması (*intrapersonal conflict*), yerine getirmesi gereken görevler ve üstlenmesi gereken roller, bireyin amaçları, değerleri, uzmanlığı, ilgi ve çıkarları ile örtüşmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Grup çatışması (*intragroup conflict*), bir grubu oluşturan bireyler ya da bir grubun içinde bulunan alt gruplar arasında yapılacak işler, amaçlar, yöntemler konusunda ortaya çıkmaktadır. Gruplar arası çatışma (*intergroup conflict*), iki ya da daha çok grup ya da birim arasında yaşanan çatışma olarak nitelendirilmektedir. Bu araştırmada örgüt düzeyinde insan ilişkilerinde yaşanan çatışma ya da Rahim’in kullandığı terminolojiye uygun olarak “kişiler arası çatışma” (*interpersonal conflict*) kavramı önemli bir yere sahiptir. Rahim’e göre kişiler arası çatışma, aynı ya da farklı hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler arasında yaşanan çatışmadır. Putnam ve Poole (1987) kişiler arası çatışmayı, amaçlar ve değerler konusunda birbirleriyle karşıt düşüncelere sahip ve karşı tarafı bu amaçların gerçekleştirilmesine engel olan bir güç olarak algılayan birbirinden bağımsız kişiler arasındaki etkileşim olarak tanımlamaktadırlar (s. 552). Deutsch (1973), çatışmanın varlığını birbiriyle uyumlu olmayan eylemlerin ortaya çıkışıyla

ilişkilendirmektedir: “Bir eylemin başka bir eylemle uyumsuz olma durumu, bu eylemin diğerine engel olması, zarar vermesi, onu etkisiz bir hale getirmesidir. Bu süreç iki birey arasında gerçekleştiğinde, bu kişiler arası çatışma olarak nitelendirilir (s. 10-11).

Çatışma Çözme Stilleri Konusundaki Yaklaşımlar:

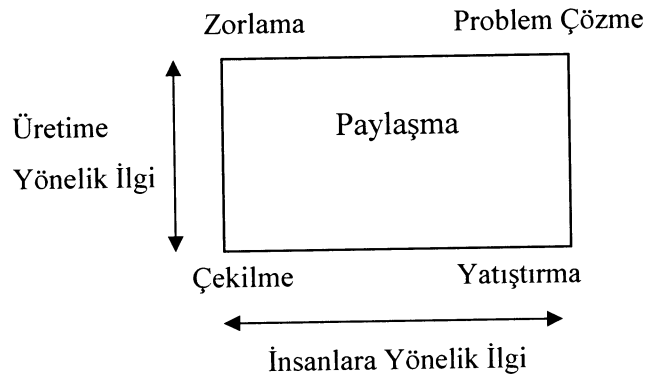
Örgütlerde kişiler arası çatışmaları yönetme stilleri konusundaki (The styles of handling interpersonal conflict) kuramsal analizler yıllardır yapılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde çatışmanın örgütlerdeki önemini vurgulayan ve bu konuda sistematik olarak çalışan ilk araştırmacı Follett’tir. Follett (1940), çatışmayı olumsuz ve kaçınılması gereken bir olgu olarak değerlendiren, 20’li yıllarda hakim olan, Taylor’ın öncülük ettiği “bilimsel yönetim” (Scientific Management) yaklaşımının tersine örgütsel verimlilik ve etkililik açısından çatışmanın yaratıcı etkisi ve çatışmanın gerekliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Follett, çatışmayla başa çıkma konusunda üç temel; “hükmetme” (domination), “uzlaşma” (compromising) ve “bütünleştirme” (integration), iki ikinci dereceden önemli saydığı; kaçınma ve örtbas etme olmak üzere toplam beş yöntem (ways) saptamıştır. Follett çatışmayı “farklılık” olarak tanımlamış, çatışmadan korkmak ya da ondan kaçınmak yerine çatışmanın getirdiği yararlar üzerine yoğunlaşmak gerektiğini önermiştir. Follett bir mühendisin sürtünmeyle oluşan süreçten yararlanmasını örnek vererek yöneticilerin de aynı biçimde çatışmanın yararlarını değerlendirmelerini önermektedir.

Bales (1950), çeşitli çatışma yönetimi stratejilerinin (strategies) etkililiği konusunda araştırmalar yapmıştır. Bales “anlaşmaya hazır olma” (agreeableness) ve “etkin olma” (activeness) kavramlarını çatışma davranışının betimleyicileri olarak kabul etmektedir. Bales “anlaşma” (agreement) kavramını kabul etme, aynı görüşte olma, gevşeme, dayanışma; “anlaşmazlık” (disagreement) kavramını ise yardımını esirgeme, “resmi” bir biçimde davranma, reddetme, düşmanlık gösterme davranışlarıyla açıklamaktadır.

Blake ve Mouton (1964), yöneticilerin tutumlarını göz önüne alarak “üretime yönelik ilgi” (concern for production) ve “insanlara yönelik ilgi” (concern for people) boyutlarını içeren “yönetimsel ağ” (managerial grid) adını verdikleri bir yapı oluşturmuşlardır. Blake ve Mouton, bu iki boyutlu yapıdan yararlanarak kişiler arası çatışmaları yönetme biçimlerini “zorlama” (forcing), “geri çekilme” (withdrawing), “yatıştırma” (smoothing), “paylaşma” (sharing), “problem çözme” (problem solving) olarak sınıflandırmışlardır. Şekil 1’de Blake ve Mouton (1964)’un iki boyutlu çatışma yönetimi modeli sunulmaktadır:

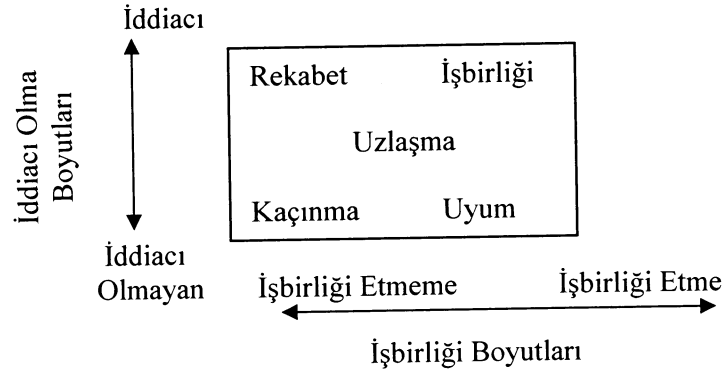
Şekil 1

Blake ve Mouton’un İki Boyutlu Çatışma Yönetimi Modeli



Thomas (1976, 1979), Blake ve Mouton’un yukarıda açıklanan çatışma yönetimi yaklaşımını yeniden yorumlamıştır. Thomas, bireyin çatışma yönetiminde “işbirliği etme” (cooperativeness) ve “otoritesini zorla kabul ettirme” (assertiveness) olmak üzere iki temel amaçtan yola çıkarak çatışma davranışı gösterdiğini savunmaktadır. Thomas beş çatışma yönetimi stili geliştirmiştir: “uyum gösterme” (accommodating), “kaçınma” (avoiding), “işbirliği etme” (collaborating), “rekabet etme” (competing), “uzlaşma” (compromising). Şekil 2’de Thomas (1976)’ın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli sunulmaktadır:

Şekil 2
Thomas'ın İki Boyutlu Çatışma Yönetimi Modeli



Putnam ve Wilson (1982), “kontrol etme” (control), “karşı karşıya gelmeme” (nonconfrontation) ve “çözümüne yönelme” (solution-orientation) olmak üzere üç çatışma yönetimi stili geliştirmişlerdir. “Kontrol etme” stili Rahim’in çatışma yönetimi modelindeki “hükmetme” stiliyle, “kavga etmeme” stili ise “kaçınma” stiliyle eş anlamlıdır. Putnam ve Wilson’un geliştirdiği “çözümüne yönelme” stili ise “bütünleştirme” stiliyle eş anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

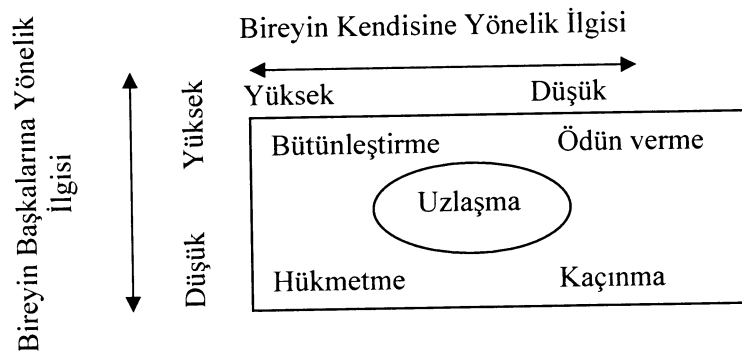
Putnam ve Jones (1982), örgütlerdeki iletişimi çatışma yönetiminin en önemli konusu olarak ele almışlardır. Putnam ve Jones çatışma yönetimine katkıda bulunan “iletişim” (communication) ve “etkileşim” (interaction) biçimlerini saptamak amacıyla çeşitli yaklaşımlardan yararlanmışlardır. Araştırmalarında söz verme, ödün verme ve tehdit etme gibi çatışma yönetimi stratejilerinin etkilerini saptamaya çalışmışlardır.

Leung (1987, 1988), Leung ve Iwawaki (1988), Sternberg ve Soriano (1984) ve Walker (1990) bireylerin iki ya da daha fazla kişi, grup ve ulus arasındaki uyuşmazlıkları yansıtan kişiler arası, örgütler arası ve uluslar arası çatışmalarda duruma bağlı olarak değişen çatışma yönetimi stillerini kullandıklarını saptamışlardır.

Lee (1990) yaptığı araştırmalar sonucu yöneticilerin etkileşimde buldukları kişinin statüsüne göre farklı çatışma yönetimi stili kullandıklarını saptamıştır. Lee'ye göre çatışma taraflarının sahip oldukları statü, onların çatışma yönetimi stillerinden hangisini seçtiklerini belirleyen en önemli faktördür.

Ting-Toomey (1991) çatışma yönetimi stillerini kültürel çatışma açısından incelemiştir. Ting-Toomey'e göre çatışma, iki ya da daha fazla birbirinden bağımsız taraf arasında birbirinden farklı amaç, ihtiyaç, istek, değer, inanç ya da tutuma dayalı bireyin kendi içinde yaşadığı ya da bireyler arasında yaşanan şiddetli uyumsuzluğun hatta düşmanlığın bir biçimidir (Ting-Toomey, 1985). Ting-Toomey beş çatışma stilinden oluşan çatışma yönetimi modelinin bir kültür içindeki ya da kültürler arası farklılıkları daha iyi açıkladığını savunarak, araştırmalarında “kaçınma” (avoiding), “uzlaşma” (compromising), “hükmetme” (dominating), “bütünleştirme” (integrating) ve “ödün verme” (obliging) çatışma çözme stillerini kullanmıştır. Şekil 3'te çatışma çözme stilleri şematize edilerek sunulmaktadır (Rahim ve Bonoma, 1979: 325).

Şekil 3
Çatışma Çözme Stilleri



Tablo 1’de Hammond (1999) tarafından geliştirilen ve yukarıda sunulanların özeti gibi değerlendirilebilecek çatışma yönetimi alanında çalışan önemli araştırmacıların çalışmalarının temel noktaları sunulmaktadır (s. 14).

Tablo 1
Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar

Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar		
Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Çözme Stilleri/Araştırmaların Temel Noktaları
Follett (1940)		Temel Stiller: Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme. İkinci Dereceden Stiller: Kaçınma ve örtbas etme.
Deutsch (1949-1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Bales (1950)		Anlaşma ve anlaşmazlık
Blake ve Mouton (1964)	Diğerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme
Thomas (1976)	İşbirliği etme ve İddiacı olma	Uyum gösterme, kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme ve uzlaşma
Putnam ve Wilson (1982)		Kontrol etme, karşı karşıya gelmeme ve çözüme yönelme
Putnam ve Jones (1982)		İletişimde bulunma
Pruitt (1983)		Problem çözme, ödün verme, hareketsizlik, varolanla yetinme
Rahim (1983)	Kendisine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, bütünleştirme, ve ödün verme
Lee (1990)		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar
Tjoswold (1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Ting-Toomey (1991)	Bireyci ve kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, bütünleştirme ve ödün verme
Hocker ve Vilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme
Hoy ve Miskel (2000)		Uyum gösterme, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma

Tablo 1’de görüldüğü gibi bazı araştırmacılar çatışma yönetimi alanında çok boyutlu modeller geliştirirken bazıları iletişim ve iletişimin çatışma yönetiminde üstlendiği rol gibi çatışma yönetimiyle ilgili spesifik alanlarda çalışmaktadırlar. Tablodaki yaklaşımlar incelendiğinde çatışma yönetim stillerinin en iyi biçimde nasıl sınıflandırılacağı konusunda tartışmalar yaşandığı, çatışma yönetim stilleriyle ilgili sınıflandırmaya kesin bir yapı kazandırılması konusundaki çabanın devam ettiği görülmektedir.

Rahim tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği’nin kullanımı ve gelişimi ile ilgili yazını gözden geçiren Weider-Hatfield, çatışma yönetimi ile ilgili yazının bu güne kadar beş çatışma yönetimi stilini benimsediğini, ancak günümüzdeki çatışmayla ilgili yazının üç çatışma yönetimi stili üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Bu görüşü doğrulayan Hocker ve Wilmot, çatışma yönetimi stillerinin giderek,

-kaçınma

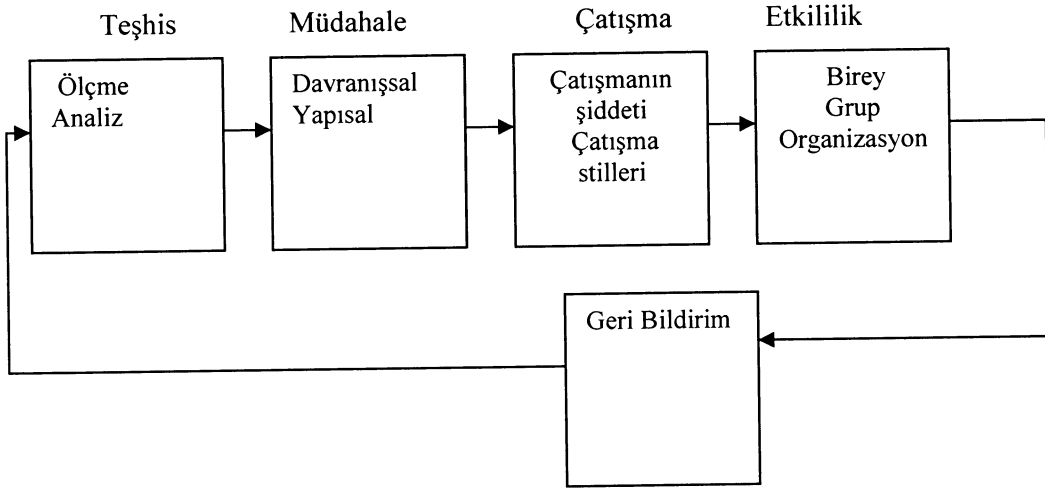
-rekabet etme (dağıtıcı boyut)

-işbirliğinde bulunma (bütünleştirici boyut)

olmak üzere üç temel grup altında toplanmaya başladığını ve çatışma stratejilerine dönüştüklerini ifade etmektedirler.

Rahim’e göre kişilerarası çatışma yönetimi, “teşhis etme” (diagnosis) ve “araya girme, müdahale etme” (intervention), işlemlerinden oluşan bir süreçtir. Teşhis etme, mühadale etmenin temelini oluşturmaktadır. Bu süreç şekil 4’ de sunulmaktadır (Rahim, 1992):

Şekil 4
Kişilerarası Çatışma Yönetim Süreci



Tablo 2’de de kişilerarası çatışma yönetimi sürecinin aşamaları Rahim (1992) tarafından geliştirilen çatışma çözme stillerinin özellikleri özetlenmektedir (s. 23-25).

Tablo 2
Çatışma Çözme Stillerinin Özellikleri

Çatışma çözme stili	Çatışma stilinin açıklaması	Bireyin kendisine yönelik ilgisinin derecesi	Bireyin başkalarına yönelik ilgisinin derecesi	Çatışmanın sonucu
Uzlaşma	Çatışan taraflar, çıkarlarını az da olsa koruyabilir, orta derecede doyum sağlar.	Orta	Orta	Kazanan ve kaybeden taraf yoktur (no-win/no-lose).

Tablo 2
(Devam)

Çatışma Çözme Stillerinin Özellikleri

Çatışma çözme stili	Çatışma stiline açıklaması	Bireyin kendisine yönelik ilgisinin derecesi	Bireyin başkalarına yönelik ilgisinin derecesi	Çatışmanın sonucu
Hükmetme	Çatışma, taraflardan birisinin kazanması diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanır. Taraflardan biri "hükmetme" yoluyla kazanmak ister ve karşı tarafın çıkarlarını gözletmez.	Yüksek	Düşük	Bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesi ile sonuçlanır (win-lose) (Kazan-kaybet).
Bütünleştirme	Tarafların çıkar ve ihtiyaçlarının gözletildiği, işbirliği ve bilgi akışının hakim olduğu, çatışmanın çözümü konusunda çaba gösterildiği bir durumdur.	Yüksek	Yüksek	Her iki tarafta kazanır (win-win) (Kazan-kazan).
Ödün verme	Bir çatışma tarafının kendi ihtiyaçlarını görmezden gelip, karşı tarafın ihtiyaçlarıyla ilgilendiği durumdur.	Düşük	Yüksek	Ödün veren taraf kaybeder, diğer taraf kazanır (lose-win) (Kaybet-kazan).
Kaçınma	Çatışma ortamından çekilme söz konusudur.	Düşük	Düşük	Çatışma, her iki tarafın da kaybetmesi ile sonuçlanır (lose-lose) (Kaybet-kaybet).

Çok sayıda araştırmacı, yöneticilerin çatışma yönetimi sürecinde sadece tek bir çatışma yönetimi stili kullanmadığını, içinde bulunulan duruma uygun buldukları stilleri kullanmayı tercih ettikleri görüşündedirler. Ancak araştırmacılar, bireylerin gösterdikleri kişilik tipi özellikleri doğrultusunda bir çatışma yönetim stilini diğerlerine göre tercih ettiklerini ve diğerlerine göre daha sık kullandıklarını belirtmektedirler (Thomas ve Kilmann, 1974). Thomas ve Killmann'ın yanı sıra bu görüşü paylaşan araştırmacılardan biri de Rahim'dir. Rahim (2004)'e göre çatışma ortamı koşullarına uygun olarak bir çatışma yönetim stili, diğerine göre daha uygun olabilir. "Bütünleştirme" ve "uzlaşma" stilleri, stratejik sorunları çözmeye çok uygun görülürken, çok hızlı müdahale edilmesi ve karar verilmesi gereken durumlarda kullanımı gereksiz stiller olarak nitelendirilmektedirler. Tablo 3'de Rahim tarafından geliştirilen çatışma ortamının koşullarına göre uygun olan ve olmayan çatışma çözme stilleri sunulmaktadır (s. 60) :

Tablo 3

Kişilerarası Çatışmaları Çözme Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar

Çatışma Çözme Stili	Stilin kullanılmasının uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Bütünleştirme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu çok karmaşıkta 2. Daha iyi çözüm yollarına ulaşmak için tarafların görüşlerinin sentezi gerekiyorsa 3. Karşı tarafın verdiği sözleri yerine getirmesi bekleniyorsa 4. Problemi çözmek için yeterli zaman varsa 5. Tek bir taraf problemi çözemiyorsa 6. Tarafların ellerindeki kaynakların durumu, ortak problemlerin çözülmesini gerektiriyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görev ya da problem basit olduğunda 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Karşı taraf ulaşılabilecek sonuca ilgi göstermiyorsa
Ödün verme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hatalı olduğunuza inanıyorsanız 2. Karşı taraf için konu daha önemliyse 3. Gelecekte karşı taraftan bir şey alacağınızı düşünerek bir şeyden vazgeçmeye razıysanız 4. Çatışmada zayıf olan taraftaysanız 5. İlişkinin sürdürülmesi gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu sizin için önemliyse 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız 3. Yapılan geçici açıklama yakın gelecekte bir anlaşmaya ulaşmak için daha fazla zaman gerektiriyorsa

Tablo 3
(Devam)

Kişilerarası Çatışmaları Çözme Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun
Olduğu ve Olmadığı Durumlar

Çatışma Çözme Stili	Stilin kullanılmasının uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsizse 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Olayların akışı sevimsiz bir hal aldıysa 4. Otoritesini zorla kabul ettirmeye çalışan astların üstesinden gelmek gerekiyorsa 5. Karşı tarafın kararı size çok pahalıya patlıyorsa 6. Astlar teknik karar verme konusunda yetersizlik gösteriyorlarsa 7. Konu sizin için önemliyse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu karmaşıkça 2. Konu sizin için önemli değilse 3. İki tarafta eşit derecede güce sahipse 4. Çok çabuk karar almak gerekiyorsa 5. Astlar üst derecede yetenek sahibiyse
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsizse 2. Kavga etmenin getirdiği işlevsel olmayan etkinin çözümün getirdiği yararlardan daha fazla ise 3. Yatışma ya da sakinleşme süreci gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu sizin için önemliyse 2. Karar alma sorumluluğu size ait olduğunda 3. Taraflar problemin çözümünün ertelenmesini istemiyorlarsa
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarafların amaçları birbirlerinden farklıysa 2. Taraflar eşit derecede güce sahipse 3. Anlaşma sağlanamıyorsa 4. Bütünleştirme ve hükmetme stillerinin kullanımı başarıya ulaşmadıysa 5. Karmaşık bir probleme geçici bir çözüm getirilmesi gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taraflardan biri daha fazla güce sahipse 2. Problem, problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşıkça

Rahim ve çalışma arkadaşları, çatışma çözme stillerini üç gruba ayırmıştır. “Bütünleştirme” ve “Ödün verme” çatışma çözme stillerinin oluşturduğu ilk grup, “olumlu toplam” (positive-sum) veya “yapıcı” (constructive) olarak adlandırılmaktadır. “Hükmetme” ve “Kaçınma” çatışma yönetim stillerinden oluşan ikinci grup stilleri ise, “yıkıcı” (destructive) ya da “0-toplam” (zero-sum) adlarıyla anılmaktadır. “Uzlaşma” çatışma çözme stiline tek başına oluşturduğu üçüncü grup ise “nötr” (neutral) olarak adlandırılan gruptur. Bu üç grubun her birinden elde edilen veriler hesaplandıktan sonra ortalama puan elde edilir. Envanteri cevaplayanlar bu üç

gruptan hangisinde en yüksek ortalama puanı aldılarsa, o gruba dahil edilirler (Ivshin, 2001:54-55).

Follett (1940), Blake ve Mouton (1964) ve Thomas'ın (1976) kuramsal çalışmalarını temel alarak çalışan Rahim ve Bonoma (1979) kişilerarası çatışmaları çözmeye kullanılan stilleri iki temel boyut üzerine kurmuşlardır (Rahim ve diğer., 2001: 195). İlk boyut, bireyin kendi gereksinimlerini doyurma çabasının (concern for self) yüksek ve düşük olmak üzere derecesini açıklamaktadır. "Yapıcı boyut" (constructive dimension) olarak adlandırılan bu boyut "problem çözme stili" (problem solving style) adıyla da anılmakta, her iki çatışma tarafının ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olarak sağlanan doyumun derecesini ölçmektedir. İkinci boyut, bireyin başkalarının gereksinimlerini doyurma (concern for others) konusundaki çabasının derecesini ölçmektedir. "Yıkıcı boyut" (destructive dimension) olarak adlandırılan bu boyut, "pazarlık stili" (bargaining style) adıyla da anılmaktadır. Bu boyut, bir tarafın diğer tarafın zararı pahasına ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili olarak sağladığı doyumun derecesini ölçer.

Yapıcı boyutun taraflarca **yüksek** derecede kullanılması (high-high), tarafların her iki taraf içinde kabul edilebilir ortak çözüm yolları aradıkları anlamına gelmektedir. Bu boyutun yüksek derecede kullanımı, her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarına ilişkin elde edilen doyumun artması konusunda çaba gösterildiği anlamını taşır. Yapıcı boyutun **düşük** derecede kullanılması (low-low), tarafların çatışmaya neden olan problemlerle ilgilenme ve onları çözme konusundaki yetersizlikleri sonucu, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına ilişkin elde ettikleri doyumun azalması anlamını taşır.

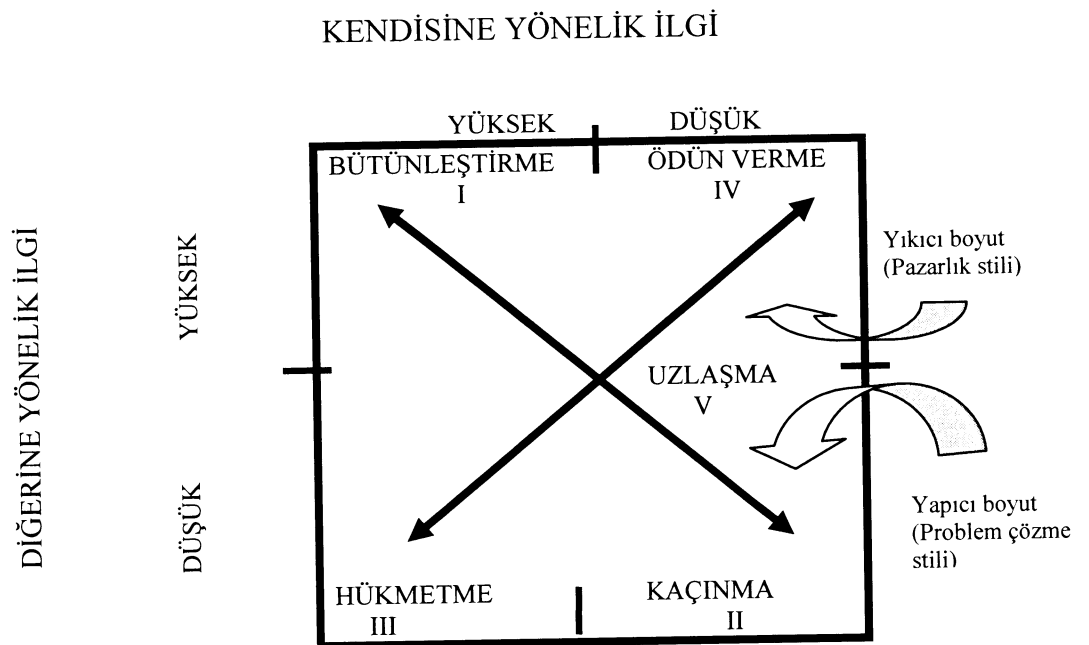
Bir tarafın yıkıcı boyutu **yüksek** derecede, diğer tarafın **düşük** derecede kullanması durumu (high-low), bir tarafın kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumak için yüksek derecede, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını doyumak için düşük derecede çaba gösterdiğini ifade eder. Bir tarafın yıkıcı boyutu **düşük** derecede, diğer tarafın **yüksek** derecede kullanması durumu (low-high), bir tarafın kendi ilgi ve ihtiyaçlarını

doymak için düşük derecede, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını doymak için yüksek derecede çaba gösterdiğini ifade eder.

Bu iki boyutun bileşimi, birbirinden farklı beş çatışma çözme stiline oluşmasını sağlamıştır (Hamdorf, 2003: 3). Aflazur Rahim'in 1983 yılında geliştirdiği ilk ölçek "bütünleştirme" (integrating), "hükmetme" (dominating), "kaçınma" (avoiding), "ödün verme" (obliging) çatışma çözme stillerini kapsamaktadır (Rahim, 1983a). "Uzlaşma" (compromising) adlı beşinci stil, araştırmacının daha sonraki çalışmaları sonucu ölçeğe eklenmiştir. Şekil 5'de Örgütsel Çatışma Ölçeği II'ye ait 5 çatışma çözme stili, bir çatışma tarafının kendisinin ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik gösterdiği çabanın derecesi (yüksek-düşük) ve çatışma çözme stillerinin yeniden sınıflandırılması sonucu ortaya çıkan "yıkıcı" ve "yapıcı" boyutları sunulmaktadır (Rahim ve Antonioni, 2001: 196) :

Şekil 5

İkili İlgi Modeli: İnsan ilişkilerinde yaşanan çatışmaları çözme stillerinin "yapıcı" ve "yıkıcı" boyutları



Cinsiyet ve Çatışma Çözme Stilleri:

Geçmişte örgütlerle ilgili araştırma alanı endüstriyel ve politik örgütlerle sınırlıydı. Valentin (1995)'in belirttiğine göre araştırmalar, erkeklerin egemen oldukları örgütlerde, araştırma öznesinin erkekler olduğu, ayrıca araştırmaları yürüten kişilerin de erkek olduğu ve araştırma sonuçlarının hem kadın hem erkek için genelleştirildiği bir çerçevede gerçekleştirilmekteydi. Ancak bir süre sonra yapılan araştırmalar kadınların daha çok “uzlaşma” çatışma yönetim stilini kullanma eğilimi içinde oldukları sonucuna varmışlardır. Bazı araştırmacılar, kadınların insanların karşı karşıya gelmelerini gerektirecek çatışma yönetimi stillerinden kaçındıkları sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin kadınların sosyalleştirilmesine yönelik araştırmalarda Bardwick (1971)'in belirttiğine göre kadınların erkeklere göre insanlara daha farklı yaklaştıkları, kimliklerini kişisel olmayan dünyadan çok, kurdukları yakın ilişkiler üzerinden oluşturdukları saptanmıştır. Buna neden olarak, Hagen (1983), kadınların duygusal gereksinimlerini karşılamak, destek bulmak amacıyla başkalarına bağımlı olacak biçimde sosyalleştirildiklerini, çatışmayı yadsıma ya da vazgeçme davranışlarıyla sonuçlanan mesafeli bir tutumla karşıladıklarını göstermektedir. Buna benzer araştırma sonuçlarına ulaşan Tannen, çatışma ortamında erkeklerin daha çok rekabete dayanan bir tavır içinde oldukları, kadınlardan farklı olarak “hükmetme” gibi daha “agresif” olarak nitelendirilen stilleri tercih ettikleri, kadınların ise daha çok işbirliğine dayalı bir tutum içinde oldukları ve “bütünleştirme”, “uzlaşma”, “kaçınma” gibi çatışma yönetim stillerini tercih ettiklerini ileri sürmektedir. Tanen (1990)'a göre kadınlar insanlara bağlı olmaya, erkekler ise bağımsız olmaya yönelik olarak sosyalleştirilmekte, kadınlar ilişkileri sürdürmeye yoğunlaştıkları için çatışmayı, var olan dengeyi tehdit eden bir olgu olarak algılamakta, erkekler ise çatışmayı tehdit edici bir öge olarak değil, statülerini geliştirici bir yöntem olarak görmektedirler.

Araştırmalar yöneticilerin cinsiyetinin çatışmaları çözmede ya da onu örgütün amaçları yönünde kullanabilmelerinde önemli olduğunu göstermektedir. Rahim, yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin çatışmaları yönetmede kullandığı çatışma yönetimi stiline yönetici davranışını etkileyen en önemli faktörler olduğu görüşündedir. Rahim'e göre bu iki faktör örgütün verimliliğini arttırabileceği gibi olumsuz etkide bulunarak örgütün çözülmesinde de belirleyici olabilir (Rahim, 1992). Aynı biçimde Taylor ve Miller yöneticinin cinsiyetinin çatışmaları olduğu gibi çatışma yönetimi süreçlerini de biçimlendirdiğini belirterek, erkeğin kadından daha fazla güce sahip olduğuna inanılan toplumlarda çatışma yönetiminin "erkeğe özel" bir ayrıcalık olarak görüldüğünü ifade etmektedirler. Cinsiyet farklılığının hem biyolojik hem de sosyal anlamda var olduğu görüşü bir çok araştırmacı tarafından desteklenmektedir. Taylor ve Miller (1994) cinsiyet farklılığının, kültür aracılığıyla iletilen ataerkil doktrinlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ve sadece kadın/erkek olmak üzere basit bir cinsi farklılık olarak değerlendirilemeyecek toplumsal bir olgu olduğunu belirtmektedirler (s. 3). Bireyler çatışma ortamında cinsiyetlerine uygun kalıplar çerçevesinde davranış gösterirler. Bu kalıplar, uygun davranışın hangisi olduğunu ve bu davranışın ne anlama geldiğini belirleyen sosyal yapı içinde gelişirler. "Kız çocuklar ilişkilere değer verme ve varolan uyumu sürdürme doğrultusunda sosyalleştirilirken, erkek çocuklar statüye değer verme ve zafer kazanma doğrultusunda sosyalleştirilmektedirler (s. 155). Loden (1985), kadın ve erkek yöneticilerin birbirinden farklı yönetici özelliklerine sahip olduklarını ve buna bağlı olarak çatışma yönetiminde farklı çatışma yönetimi stilleri kullandıklarını saptamıştır. Loden'a göre erkek yöneticiler, yüksek düzeyde kontrol etme, stratejik ve analitik düşünme, duygusal olmama, problem çözme sürecinde rasyonel bir tutum sergileme, var olan kurallara uygun olarak çalışma gibi yönetsel özellikleri kullanmaktadırlar. Kadın yöneticiler ise düşük düzeyde kontrol etme, empatik olma, bütünleştirici bir tutum sergileme (integrating style), yüksek performans gösterme gibi yönetici özelliklerine sahiptirler. Erkek yöneticiler hiyerarşik olarak düzenledikleri bir çalışma yapısı içinde, öncelikli olarak kazanmak amacıyla, hükmetme stilini (dominating style) kullanarak çalışmaktadırlar. Kadın yöneticiler ise takım çalışması temeline

oturtulmuş bir yapı içinde, kaliteli üretimi amaçlayan, işbirliğine dayalı çalışma davranışı göstermektedirler. Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerden farklı olarak örgütteki herkesi memnun edecek bir sonuca ulaşılması gerektiği düşüncesiyle daha çok uzlaşma ve anlaşma sağlama üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Kadın yöneticiler çatışma yönetiminde ağırlıklı olarak bütünleştirme (integrating style) ve ödün verme stilini (obliging style) kullanırlarken, erkek yöneticiler hükmetme (dominating style) ve kaçınma stilini (avoiding style) kullanmayı tercih etmektedirler.

Miller (1991) tarafından Kanada'da bir tıp fakültesinde yapılan araştırmada öğretim üyelerinin çatışmayı, çalışma ortamında yaşanan sıradan bir olay olarak kabul ettikleri, bu düşünceye bağlı olarak çatışmadan kaçınıldığında kaçınmanın kendiliğinden çözüleceği inancını taşıdıkları saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarından birisi, kadın öğretim üyelerinin çatışma yönetiminde erkeklere göre temeli kurum içi yükümlülükler dayalı daha birbiriyle ilişkili ölçütlere, erkek öğretim üyelerinin ise kuralları temel alan daha bağımsız ölçütlere sahip olduklarıdır. Neff (1986), Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri'ni kullanarak Amerika'da Ohio Eyaletinde 12 üniversitede üç farklı yönetim kademesinde görevli 182 kadın profesörü kapsayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin çatışma yönetim stillerini saptamak, yönetici olarak kadınlardan daha etkili ve verimli çalıştıkları iddia edilen erkek yöneticilerden farklı olarak hangi davranış özelliklerine sahip olduklarını saptamaktır. Araştırma sonucuna göre, kadın yöneticiler üstleriyle olan çatışmalarda erkeklere göre çok daha sık "uzlaşma" çatışma yönetimi stilini kullanmaktadırlar. Çatışma çözme stillerinin kullanımı bakımından cinsiyet farklılığını değişken olarak alan araştırmaların taranması sonucunda araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği saptanmıştır. Kilmann ve Thomas (1977)'in erkek ve kız öğrencilerin öğretmenleriyle yaşadıkları çatışmaları konu alan çalışmalarında kız öğrencilerin daha çok "uzlaşma" stilini, erkek öğrencilerin ise "rekabet etme" (Rahim'in kullandığı terminolojide "hükmetme" stili) stilini kullandıkları saptanmıştır. Chanin ve Schneer (1984) ise, kadınların öncelikle "uzlaşma", erkeklerin ise "bütünleştirme" stilini kullanmayı tercih ettikleri sonucuna varmışlardır. Araştırmalarında aynı sonucu elde eden

Ruble ve Schneer (1994), çatışma yönetim stillerinin kadın ve erkekler tarafından kullanımında elde edilen tek anlamlı farklılığın, kadınların erkeklere göre “uzlaşma” stilini daha çok tercih etmeleri olduğu yönündedir. Chusmir ve Mills (1989), üç farklı meslek grubundan, üç farklı yönetim kademesinden yöneticilerle yaptıkları araştırmada, erkek ve kadın yöneticiler arasında çatışma yönetimi stillerini kullanma bakımından herhangi bir fark bulamamışlardır. Loden (1985), erkek yöneticilerin öncelikle “rekabet etme” ve “kaçınma” stillerini kullanmayı tercih ettiklerini, kadın yöneticilerin ise “işbirliği etme” (Rahim’in kullandığı terminolojide “uzlaşma” stili) ve “uyum” (Rahim’in kullandığı terminolojide “ödün verme” stili) stillerini kullanma eğilimi gösterdiklerini saptamıştır.

Rahim 1983 yılında 1219 yönetici, 295 öğrenci katılımıyla yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerini kullanarak gerçekleştirdiği araştırmada, öğrenci ve yönetici gruplarındaki her iki cinsin de öncelikle “bütünleştirme” stilini kullandıkları sonucuna varmıştır. Tablo 4’de görüldüğü gibi kadın ve erkek yöneticiler öncelikle “bütünleştirme” stilini tercih etmektedirler.

Tablo 4

Rahim’in Araştırmasına göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri

n=452	Bütünleştirme	Ödün Verme	Uzlaşma	Hükmetme	Kaçınma
Ort.	4.18	3.60	3.51	3.27	2.89
ss	.43	.53	.53	.68	.78

Tablo 4’de yöneticiler tarafından ikinci derecede tercih edilen stilin “ödün verme” olduğu belirtilmekle beraber, “ödün verme” stili ile “uzlaşma” stili arasındaki puan farkı çok yüksek değildir. Tablo 5’de öğrencilerin aldığı puanlar sunulmaktadır. Alınan puanlara göre öğrenciler öncelikle “bütünleştirme” stilini, ikinci olarak “ödün verme” ile “uzlaşma” stilini kullanmaktadırlar.

Tablo 5

Rahim'in Araştırmasına Göre Öğrencilerin Kullandıkları Çatışma Çözme Stilleri

n=151	Bütünleştirme	Ödün Verme	Uzlaşma	Hükmetme	Kaçınma
Ort.	4.12	3.80	3.66	3.33	3.04
ss	.50	.52	.51	.64	.76

Rahim'in (1983) araştırma sonuçlarına göre, kadınlar erkeklere göre "bütünleştirme", "kaçınma" ve uzlaşma stillerini daha çok, "ödün verme" stilini daha az kullanmaktadırlar.

Ting-Toomey (1991) kültür değişkeninin çatışma yönetimindeki rolünü sorguladığı araştırmasında Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği'ni kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre her iki cins de birinci dereceden "bütünleştirme" stilini, ikinci dereceden ise "uzlaşma" stilini kullanmaktadırlar. Tablo 6'da Ting-Toomey'in araştırma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6

Ting-Toomey'in Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeği'ni Kullanarak Yaptığı Araştırmanın Sonuçları

n=220	Bütünleştirme	Uzlaşma	Kaçınma	Hükmetme	Ödün verme
Ort.	3.99	3.47	2.88	2.87	2.85
ss	0.59	0.69	0.71	0.86	0.63

Ting-Toomey'in araştırma sonuçları öncelikle kullanılan stil bakımından Rahim'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmekle beraber, ikinci dereceden kullanılan stil bakımından farklılık göstermektedir.

Tarama kapsamına alınan araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde elde edilen ilk sonuç, çatışma çözme stillerinin kullanımı bakımından cinsiyet farklılığının önemli bir faktör olarak görülmesi, bir başka söyleyişle kadın ve erkeklerin, onlara kültür aracılığıyla yüklenen kadınlık ve erkeklik kalıp ya da rollerine uygun olarak farklı çatışma yönetim stilleri kullandıklarının kabul

edilmesidir. Elde edilen ikinci sonuç ise genel olarak kadınların ve kadın yöneticilerin çatışma yönetiminde “uzlaşma” stilini kullanmayı tercih etmeleridir. Powell (1988)’in belirttiğine göre, “uzlaşma” stilini yöneticinin astlarının iş doyumunu ve memnuniyetine yönelik ilgisinin yüksek olduğu, insanlara açık davranışları içeren ve kadınlara yüklenen özellik ve rollerle birleştirilen bir stil olarak yorumlanmaktadır.

Kişilik Özellikleri ve Çatışma Çözme Stilleri:

Araştırmacılar bireylerin değişen çatışma koşul ve pozisyonlarına rağmen, çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerini değiştirmediklerini, tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri bakımından tutarlılık gösterdiklerini saptamışlardır. Bu saptama, araştırmacıları bireylerin kişiliği ile çatışmalarda kullandıkları çatışma çözme stilleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı, ilişki varsa, bu ilişkinin derecesini ölçmeye itmiştir. Yönetim kuramları alanında çalışan araştırmacılar, yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stillerini incelerken öncelikle “bireyin” anlaşılması üzerinde durmaktadırlar. Bireyin “doğal” ya da “kazanılmış” olarak adlandırılacak özellik ve eğilimlerinin çatışma durumunda var olan etkisini bir ön koşul olarak kabul eden araştırmacılar, bu yaklaşımın çatışma konulu araştırmalar için yeni bir alan olduğunu vurgulamaktadırlar (Mills ve Smith, 1985: 1136). Araştırmalar yöneticilerin kişilik tiplerinin de çatışmaları çözmede ya da onu örgütün amaçları yönünde kullanabilmelerinde önemli olduğunu göstermektedir. Kişilik ile çatışma arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar genellikle bireylerin çatışma durumunda çatışma çözme stili tercihleri üzerinde kişiliğin etkisi konusuna odaklanmaktadırlar. Bu araştırmaların çoğunda kişiliğin çatışma çözme stillerinin seçiminde belirleyici bir etken olduğunu vurgulanmaktadır (Antonioni, 1998; Graziano, 1996; Moberg, 1998).

Cleveland (1985) dünyada var olan problemlerin ancak disiplinlerarası bilgi alışverişi, uzmanlık alanları arasındaki ortak çalışmalar sonucunda çözülebildiğini belirtmektedir (s. 221). Yöneticilerin kullanmayı tercih ettikleri

çatışma çözme stillerinin saptanmasının tek başına çatışma çözme ile ilgili problemleri açıklamadığını belirten Schneer ve Chanin (1987), çatışma konulu araştırmaların disiplinlerarası bir yaklaşımı gerektirdiği görüşündedirler. Son 40 yıl içinde çatışma yönetimi ile ilgili araştırmaların daha çok sürekli değişen çatışma durumuna bağlı olarak kullanılması uygun görülen çatışma çözme stillerinin incelenmesine yoğunlaşmasını eleştiren araştırmacılar, yöneticilerin hangi çatışma durumunda hangi “en uygun” çatışma çözme stilinin kullanılacağını içselleştirecek durumda olup olmadıklarının incelenmediğine, dikkat çekmektedirler (s. 575-578). Bu durumun, yönetici seçimi ve yerleştirilmesi, çatışma çözme ve örgütsel çatışma çözme sürecinde arabuluculuk gibi alanları olumsuz biçimde etkilediğini ifade eden araştırmacılar, yöneticilerin kişilik tipi özelliklerinden dolayı her zaman çatışma durumuna uygun çatışma çözme stilini seçip kullanabilecek yeteneği gösteremediklerini iddia etmektedirler. Çatışma durumunda çatışma taraflarının, özellikle yöneticilerin kişilik tipi özelliklerinden kaynaklanan farklılıklarının bilinmesinin, karar alma sürecinin daha etkin biçimde yönetilmesini sağladığını belirtmektedirler (s. 589).

Günümüzde kişilik tipi özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkileri inceleyen önemli çalışmalardan biri sayılan Jones ve White (1985) tarafından 114 üniversite öğrencisi ile bir işletme politikası simulasyon oyunu çerçevesinde yapılan araştırmada, deneklerin kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma çözme stilleri arasında korelasyon katsayıları $-.35$ 'den $.34$ 'e göre sıralanan oldukça düşük sayılabilecek, ancak $p < .05$ düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Jones ve White yöneticilerin belli bir çatışma çözme stilini kullanma eğilimi göstermelerinin nedeninin onların kişilik özellikleri olduğu sonucuna varmışlardır. Jones ve White bu sonuca bağlı olarak yöneticilerin kendi kişilik özelliklerinin farkında olmalarının yanında çalıştıkları kişilerin kişilik özellikleri hakkında da farkındalık düzeylerini arttırmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar (s. 158). Yine bir işletme yönetimi simulasyon oyunu çerçevesinde Chanin ve Schneer (1984) tarafından 40 kız, 50 erkek üniversite öğrencisinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların karar

verme tutumları, kişilik özellikleri ve çatışma çözme stilleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Chanin ve Shneer tarafından elde edilen bulgulara göre bireyin karar verme tutumu onun kişilik özellikleri ile ilişkili olup, bu ilişki bireyin çatışma çözme stili tercihini etkilemektedir. Chanin ve Shneer'in araştırma sonuçlarına göre "düşünerek karar veren" kişiler daha çok hükmetme, "kararlarını duygularının yönlendirmesi ile veren" kişiler ise daha çok uzlaşma stilini kullanmaktadırlar (s. 860).

Bilsky ve Wülker (2000) tarafından Almanya'nın Münster şehrinde % 66.3'ü kadın katılımcılardan oluşan 205 kişi ile yapılan araştırmada bireylerin sorunlu davranış örüntüleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bilsky ve Wülker'in çalışmasında bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları olan Örgütsel Çatışma Ölçeği II (Rahim, 1983) ve İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri (Horowitz ve Alden, 1990) kullanılmıştır. Bilsky ve Wülker tarafından elde edilen sonuçlara göre: deneklerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kinci, soğuk ve içe dönük sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlarla, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında negatif ve .01 düzeyinde önemli ilişki bulunmaktadır. Deneklerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan baskın, kinci ve soğuk sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile ödün verme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında da ters yönde ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde deneklerin baskın, kinci ve dışa dönük sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile kaçınma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında da negatif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yine deneklerin kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında negatif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak deneklerin soğuk sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında negatif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Deneklerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar ve dışa dönük sorunlu kişilik tipi özelliklerinden aldıkları puanlarla, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında ise pozitif ve

.01 düzeyinde önemli ilişki bulunmaktadır. Deneklerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın ve fedakar sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile ödün verme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında da pozitif yönde ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde deneklerin içe dönük, kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile kaçınma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yine deneklerin baskın ve kinci sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif ve .01 düzeyinde, soğuk sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında ise pozitif ancak .05 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır (s. 19-20).

Bell ve Blakeney (1977) sınırlı sayıda kişilik özellikleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, agresif kişilik yapısıyla (zor kullanarak karşı tarafın “hakkından gelme” gereksiniminin yüksek derecede görüldüğü kişilik yapısı), “hükmetme” çatışma çözme stili (güçlü olan tarafın kazandığı durum) arasında anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Moore (1978), farklı kişilik özellikleri gösteren yöneticilerin, dünyayı algılama ve karar verme bakımından farklı bir yöntem/yöntemlere sahip olmalarını yönetim konusundaki araştırmaların önemli sorunlarından biri olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin hangi kişilik özellikleri gösterdikleri, gösterdikleri kişilik özelliklerinin örgütsel verimlilik ve örgüt içi insan ilişkileri üzerindeki olası olumlu ya da olumsuz etkilerinin önemini vurgulamaktadır.

Yukl (1990), “bir yöneticinin çatışma çözmedeki başarısı, bir yandan çatışma nedenlerini belirleme sürecinde kullandığı yöntemlere, bir yandan da çatışma durumuna uygun çatışma çözme stil ya da stillerini seçebilmesi ve kullanabilmesine” bağlı olduğunu belirtmektedir (s. 297). Yöneticilerin herhangi bir çatışma çözme stilini kullanmayı tercih etmesine neden olan kişilik

özelliklerinin araştırılması, onlara farklı çatışma durumlarında uygun çatışma çözme stilini seçme konusunda yardımcı olabilmektedir.

Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Bu araştırmanın konusu olan yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stilleri ile sorunlu kişilik tipi özellikleri konusunda bu çalışmada kullanılan ölçme araçlarını kullanan çok sayıda araştırma olduğu görülmüştür. Araştırmaların çokluğu nedeniyle bu bölümde öncelikle araştırmaların eğitim örgütleri üzerinde yapılmış olmasına ve bu çalışmada kullanılan ölçme araçlarının kullanılmasını ölçüt olarak alınarak bir bakıma bir sınırlama getirilmeye çalışılmıştır.

Williamson-Yoder tarafından 1990 yılında Kent State Üniversitesi'ne bağlı olarak yapılan "Sağlık Sektöründe Çalışan Yöneticilerinin Kişilikleri, Çatışma Çözmede Kullandıkları Stilleri Arasındaki İlişki" adlı araştırmanın amacı, yöneticilerin çatışma çözmede kullandıkları stiller ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada deneklerin seçiminde yöneticilerin tam gün çalışır olması önemli bir sınırlama olarak belirlenmiştir. Dört hastanede, idari hizmetlerden sorumlu olarak çalışan ve sadece tıbbi hizmetlerden sorumlu olarak çalışan toplam 221 yönetici saptanmış, ancak bunlardan tam gün çalışan 108 yönetici araştırma kapsamına alınmıştır. Bu yöneticilerin 24'ü erkek, 84'ü kadındır. Yöneticilerden 55'i tıbbi hizmetlerden sorumlu olarak, 53'ü ise idari hizmetlerden sorumlu olarak çalışmaktadır. Yöneticilerden tıbbi hizmetlerden sorumlu olarak çalışanların yaş ortalaması 38.6, idari hizmetlerden sorumlu olarak çalışanların ise 37.2'dir. Araştırmada yöneticilerin kişilik özelliklerini ölçmek için Kaliforniya Psikolojik Envanteri "The California Psychological Inventory" (Gough,1987) ve yöneticilerin çatışma çözmede kullandıkları stilleri saptamak için ise Örgütsel Çatışma Ölçeği II "The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II" (Rahim, 1983) kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır (Williamson-Yoder, 1990: 110-119):

1. İdari hizmetlerden sorumlu yöneticilerle, tıbbi hizmetlerden sorumlu yöneticiler arasında kişilik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
2. Kullandıkları çatışma çözme stillerine göre idari hizmetlerden sorumlu yöneticilerle, tıbbi hizmetlerden sorumlu yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
3. Yöneticilerin toplamının kullandıkları çatışma çözme stillerinin dağılımına göre "Örgütsel Çatışma Ölçeği"ne ait verilerdeki yöneticilerin çatışma çözme stilleri arasında önemli farklılık saptanmıştır.
4. Yöneticilerin toplamının kişilik özellikleri dağılımına göre Kaliforniya Psikolojik Envanteri' ne ait verilerdeki yöneticilerin kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırmacı, sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin, kişilik özellikleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri bakımından birbirlerinden farklı olmadıklarını, ancak araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ait bilgilerdeki yöneticilerin kişilik özellikleri ve kullandıkları çatışma çözme stilleri bakımından farklılık gösterdikleri sonucuna varmıştır.

McInture (1997) tarafından gerçekleştirilen adlı çalışmanın amacı, yöneticilerin kendilerini ve astlarının yöneticileri değerlendirmeleri sonucu elde edilen bulguları karşılaştırarak, yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stillerini saptamaktır. Araştırma Portekiz'de Maia Enstitüsü Psikoloji Bölümü'ne bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları Amerikan Psikoloji Topluluğu'nun (American Psychological Association) 105. yıllık kongresinde sunulmuştur. Araştırma evrenini danışmanlık, bilgisayar programcılığı, biyoteknoloji, üretim gibi alanlarda hizmet veren şirketlerin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmaya 109 yönetici, 372 bu yöneticilerin yönetiminde çalışan astlar katılmıştır. Yöneticilerin 18'i (% 16.5) üst düzey, 63'ü (% 57.8) orta düzey, 28'i (% 25.7) düşük düzey yönetici olarak çalışmaktadırlar. Yöneticilerin 54'ü (% 49.5) erkek, 55'i (% 51.5) kadındır.

Astların 173'ü (% 46.5) erkek, 199'u (%53.5) kadındır. Yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri sonucunda elde edilen bulgulara göre, yöneticiler tarafından en sık kullanılan ilk üç çatışma çözme stili sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme'dir. Yöneticilerin kendilerini, astların yöneticileri değerlendirmeleri sonucu elde edilen bulguların karşılaştırılmasına göre yöneticiler, sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma çatışma çözme stillerini kullanmaktadırlar. Ancak yöneticiler, astlarının bildirdiklerine göre daha fazla bütünleştirme stilini kullandıklarını bildirmektedirler. Yine astların değerlendirmelerine göre yöneticiler bildirdiklerinin tersine daha fazla kaçınma, daha az uzlaşma stillerini kullanmaktadırlar.

Tabor tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Çözme ve Kişilerarası İletişim Stilleri" adlı çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin kullandıkları çatışma çözme stilleri ile okul atmosferi ile ilgili olarak müdürlerin iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. 18 ilköğretim okulunda görevli öğretmenlere 501 adet anket yollanmıştır. 199 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmada üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Örgütsel Çatışma Ölçeği II "The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-I" (Rahim, 1983), Wiemann İletişimsel Beceri Ölçeği "The Wiemann Communicative Competence Scale" (Wiemann, 1977), İlköğretim Okulları İçin Örgü Atmosferi Betimleme Anketi "The Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools" (Hoy ve Tarter, 1997). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır (Tabor, 2001: 77-81):

1. Okul atmosfer ile müdürlerin kullandıkları çatışma çözme stilleri arasındaki ilişki konusunda öğretmenlerin algıları arasında önemli bir farklılık bulunamamıştır.
2. Okul atmosferi ile müdürlerin kişiler arası iletişim becerileri arasındaki ilişki konusunda öğretmenlerin algıları arasında önemli bir farklılık bulunamamıştır.

3. Okul atmosfer, müdürlerin kişiler arası iletişim becerileri ve müdürlerin kullandıkları çatışma çözme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul atmosferi boyutu bağımlı değişken olarak alındığında kişiler arası çatışma boyutu ile iletişim becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.

Blackburn tarafından 2002 yılında Amerika'da yapılan "Çatışma Çözme Stilllerinin Okul Kültürüyle Olan İlişkisinde Yöneticilerin Cinsiyet Farklılığı" adlı doktora çalışmasının amacı, ortaokul müdürlerinin çatışma çözüme kullandıkları stiller ile okul kültürü arasındaki ilişkilerde cinsiyet bakımından ortaya çıkabilecek farklılıklar analiz edilmiştir. Bu araştırmanın ölçme araçları 30 müdür, 150 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada Örgütsel Çatışma Ölçeği II "The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II" (1992) ve Okul Kültürü Ölçeği "The School Culture Survey" (Gruenert, 1998) olmak üzere iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri ve veri toplama araçlarıyla elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir (Blackburn, 2002: 82-85):

1. Müdürlerin kendi kendilerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara göre onların kullandıkları çatışma çözme stilleri ile okul kültürü faktörlerinden biri olan 'profesyonel gelişme' arasında ilişki bulunamamıştır. Ancak öğretmenlerin müdürleri değerlendirme sonuçlarına göre çatışma çözme stilleri ile okul kültürü faktörlerinden biri olan 'profesyonel gelişme' arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. 'Bütünleştirme' ve 'kaçınma' stilleri okul kültürü ve profesyonel gelişme ile yüksek derecede ilişki göstermektedir.
2. Müdürlerin kendi kendilerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara göre onların kullandıkları çatışma çözme stilleri ile okul kültürü faktörlerinden biri olan 'öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması' arasında ilişki bulunamamıştır. Ancak öğretmenlerin müdürleri değerlendirme sonuçlarına göre çatışma çözme stilleri ile okul

kültürü faktörlerinden biri olan ‘öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması’ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ‘Bütünleştirme’ stilini kullanan müdürler öğretmenlerin işbirliği halinde çalışmasını daha yüksek derecede desteklemektedirler.

3. Bulgulara göre müdürlerin kullandıkları çatışma çözme stilleri ile okul kültürü faktörlerinden biri olan ‘profesyonel gelişme’ arasındaki ilişkide cinsiyet faktörünün önemli bir rol oynadığı saptanmıştır. Müdürlerin kendilerini değerlendirmesi sonucunda kullandıkları çatışma stilleri ile okul kültürü faktörlerinden biri olan ‘profesyonel gelişme’ arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Erkek müdürlerin kendilerini değerlendirmesi sonucunda ise kullandıkları çatışma stilleri ile okul kültürü faktörlerinden biri olan ‘profesyonel gelişme’ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma ve hükmetme stilleri ile ‘profesyonel gelişme’ arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Ödün verme stili ile ‘profesyonel gelişme’ arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin müdürlerini değerlendirmesi sonucunda bütünleştirme stili ile ‘profesyonel gelişme’ arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Kadın müdürlerle çalışan öğretmenlerin müdürlerini değerlendirmesi sonucunda uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma ve ödün verme stilleri ile ‘profesyonel gelişme’ arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Hükmetme stili ile ‘profesyonel gelişme’ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
4. Kadın müdürlerin kendilerini değerlendirmesi sonucunda kullandıkları uzlaşma çatışma çözme stili ile okul kültürü faktörlerinden biri olan ‘öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması’ arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Erkek müdürlerin kendilerini değerlendirmesi sonucunda ise çatışma yönetme stilleri ile ‘öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması’ arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak uzlaşma ve hükmetme stilleri ile ‘öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması’ arasında olumsuz

bir ilişki saptanmıştır. Erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin müdürlerini değerlendirmeleri sonucunda bütünleştirme ve uzlaşma stilleri ile öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması' arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Kadın müdürlerle çalışan öğretmenlerin müdürlerini değerlendirmeleri sonucunda ise bütünleştirme ve ödün verme stilleri ile öğretmenlerin işbirliği halinde çalışması' arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular, müdürlerin kullandıkları çatışma çözme stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkide cinsiyet bakımından farklılıkların var olduğunu ortaya koymaktadır. Erkek yöneticilere göre kadın ortaokul müdürleri daha yüksek derecede profesyonel gelişmeyi ve öğretmenlerin birbiriyle işbirliği halinde çalışmalarını desteklemeye uygun çatışma çözme stilleri seçmektedirler.

Livers tarafından 2003 yılında yazılan “Özel Eğitim Yöneticilerine Yönelik olarak Hazırlanan Örgütsel Çatışma, Yönetim Stilleri ve Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Çalışma” adlı doktora tezi özel eğitim yöneticilerinin örgütsel çatışmaları çözme stillerini ve bu yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini saptama amacındadır. Araştırma 132 özel eğitim programları yürütülen okulda 159 yöneticiyle yapılmıştır. Araştırmada üç veri toplama aracı kullanılmıştır. Yöneticilerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri “Maslach Burnout Inventory” (Maslach ve Jackson, 1982) kullanılmıştır. Envanter, ‘Duygusal Çöküntü’, ‘Kişilik Çözülmesi’, ‘Kişisel Başarı’ alt boyutlarına sahiptir. Yöneticilerin çatışma çözmede kullandıkları stilleri saptamak için Örgütsel Çatışma Ölçeği II “The Rahim Organizational Conflict Inventory- ROCI-II” (Rahim, 1983) kullanılmıştır. Yöneticilerin, grup içi, gruplar arası ve kişilerarası yaşanan örgütsel çatışmalardaki davranışlarını saptamak için ise Örgütsel Çatışma Ölçeği-I “The Rahim Organizational Conflict Inventory- ROCI-I” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır (Rivers, 2003: 135-139):

1. Özel eğitim yöneticileri orta düzeyde 'duygusal çöküntü', düşük düzeyde 'kişilik çözülmesi' ve yüksek düzeyde 'kişisel başarı' gösterdikleri bulunmuştur.
2. Yöneticiler grup içi, gruplar arası ve kişilerarası yaşanan çatışmalarda Örgütsel Çatışma Ölçeği-I'in referans grubundan elde edilen bulgulara göre daha düşük düzeyde çatışma yaşamaktadırlar.
3. Grup içinde yaşanan çatışma boyutu istatistiksel olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin 3 boyutuyla da anlamlı bir ilişki içindedir. Grup içinde yaşanan çatışma boyutu 'duygusal çöküntü' ve 'kişilik çözülmesi' alt boyutları ile pozitif, 'kişisel başarı' boyutuyla negatif bir ilişki içindedir.
4. Kişilerarası yaşanan çatışma boyutu Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin boyutları 'duygusal çöküntü' ve 'kişisel başarı' ile anlamlı bir ilişki içindedir.
5. Gruplar arasında yaşanan çatışma boyutu Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin 'kişilik çözülmesi' boyutuyla anlamlı bir ilişki içindedir.
6. Gruplar arası yaşanan çatışma boyutu ile Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin 'kişisel başarı' boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
7. Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'ye ait 'kaçınma stili' Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin üç boyutuyla da anlamlı bir ilişki göstermektedir. 'Kaçınma stili' 'duygusal çöküntü' ve 'kişilik çözülmesi' boyutları ile pozitif, 'kişisel başarı' boyutu ile negatif bir ilişki göstermektedir.

8. Maslach Tükenmişlik Envanteri'ne ait 'kişisel başarı' boyutu, 'bütünleştirme' ve 'ödün verme' çatışma çözme stilleri ile anlamlı bir ilişki içindedir.
9. Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'ye ait 'bütünleştirme stili', Örgütsel Çatışma Ölçeği-I'e ait gruplar arası ve kişiler arası çatışma boyutlarıyla düşük, ancak anlamlı bir ilişki göstermektedir.
10. Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'ye ait 'kaçınma stili', Örgütsel Çatışma Ölçeği-I'e ait gruplar arası ve kişiler arası çatışma boyutlarıyla düşük, ancak anlamlı bir ilişki göstermektedir.

Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Ulaşılan kaynaklar ölçüsünde ve Yüksek Öğretim Kurulu'na bağlı Tez Merkez'inde yapılan tarama sonucunda üniversitelerde görevli yöneticilerin örgütsel düzeyde kullandıkları çatışma çözme stilleri henüz herhangi bir araştırmaya konu edilmemiş görünmektedir. Yapılan araştırmaların tümü eğitim yöneticileri olarak ilk ve ortaöğretim okulları yöneticilerinin ya da öğretmenlerin kullandıkları çatışma çözme stilleri hakkındadır. Bu araştırmalarda da yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stilleri ile kişilik tipi özellikleri arasında bir ilişki kurulmamaktadır.

Gümüşeli tarafından 1994 yılında yapılan "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri" adlı araştırmanın amacı, İzmir İli orta öğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin algılarına dayanarak müdürlerin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede kullandıkları stilleri belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir İli'ndeki 107 resmi ortaöğretim okulu oluşturmuştur. 107 okul müdürünün yanında her okuldan 3 olmak üzere toplam 321 öğretmen araştırmaya denek olarak alınmıştır. Deneklere gönderilen

428 anketten müdürler grubundan 87, öğretmenler grubundan ise 249 olmak üzere toplam 336 anketin geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel Çatışma Anketi ROCI II B” kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Gümüşeli, 1994, 264-278).

1. Okul müdürleri çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stilini “her zaman”, ödün verme ve kaçınma stillerini “arasıra”, hükmetme stilini “az”, uzlaşma stilini ise “çoğunlukla” kullandıklarını algılamıştır.
2. Deneklerin tümleştirme ve uzlaşma stillerini “en fazla”, hükmetme stilini ise “en az” tercih ettikleri stil olarak algılamalarına karşın, ödün verme ve kaçınma stillerini kullanma derecelerine ilişkin algıları birbirine çok yakın olmuştur.
3. Deneklerin çatışma yönetimi stillerinin kullanım derecesi ile ilgili olarak “en fazla” algı birliği içerisinde oldukları stil tümleştirme, “en az” algı birliği içerisinde oldukları stil kaçınma olmuştur.
4. Öğretmenler, okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stillerini “arasıra”, hükmetme stilini ise “az” derecede kullandıklarını algılamışlardır.
5. Denekler çatışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasını tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme olarak algılamışlardır.
6. Öğretmenlerin “en fazla” algı birliği içerisinde oldukları stil uzlaşma, “en az” algı birliği içerisinde oldukları stil kaçınma olmuştur.
7. Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler müdürlerin kullandıkları

çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

8. Yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısı değişkenine göre yapılan gruplamada müdürlerin hükmetme stilini kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında .01 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir.
9. Müdürlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasına ilişkin algıları ile demografik değişkenler arasında bir ilişki bulunamamıştır.
10. Bütün değişkenlere ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde “en fazla” kullanılan stil sıralamasında ilk sırayı tümleştirme (Bütünleştirme), ikinci sırayı da uzlaşma almıştır. “En az” kullanılan stil ise hükmetme stili olmuştur.
11. Ödün verme ve kaçınma stilleri ise sıralamada belirgin bir yer alamamış, bu stiller sıralamada bazen 3. bazen de 4. sıraya yerleştirilmiştir.

Korkmaz, 1994 yılında “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma Ankara ilinde genel liselerde 345 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (s. 95).

Genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticiler, kendilerinin sahip olacağı (1) politik uygulama ve tutumların, (2) bürokratik niteliklerin, (3) mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, (4) bireysel davranış etkenlerinin ve (5) iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan nedenler olabileceği görüşündedir. Çatışmaya neden olan bu beş durumun, görev türü, cinsiyet, kıdem ve öğrenim etkeni ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Aksu, 1999-2000 öğretim yılında “Buca Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Örgütsel Çatışmaya İlişkin Algıları” adlı İzmir’de D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi’nde 210 kadrolu öğretim elemanını kapsayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Buca Eğitim Fakültesi’nde görevli öğretim elemanlarının örgütsel çatışmayı algılama düzeylerini ve bu algılama düzeyleri ile öğretim elemanlarına ilişkin bazı kişisel değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını saptamaktır (Aksu, 2001: 21). Uygulamalar sonucunda 136 anket geçerli sayılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Çatışma Kaynakları Ölçeği” kullanılmıştır. Beş alt problemin yanıtladığı araştırmada değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını saptamak için tek yönlü varyans analizi, “t” testi, “LSD” testi kullanılmıştır. Araştırma sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir (s.30):

1. Öğretim elemanlarının algılarına göre en önemli çatışma kaynağı; görevle ilgili yeterli malzeme donanımının yetersizliği ve öğretim elemanları arasındaki iletişimi destekleyen etkinliklerin azlığıdır.
2. Öğretim elemanlarının çatışmayı algılamaları üniversiteden önce başka kurumda çalışıp çalışmamalarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
3. Öğretim elemanlarının örgütsel çatışmayı algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
4. Profesörler, örgütsel çatışmayı öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, uzman ve okutmanlardan farklı algılamaktadırlar.
5. Örgütsel çatışmayı, en alt kıdem grubundaki öğretim elemanları en düşük düzeyde algılamaktadırlar.

Çalışkan, 1999 yılında “İzmir’de İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Düzeyleri “ adlı İzmir ilinde

20'si merkez ilçelerde ve 36'sı da öteki ilçelerde olmak üzere 56 ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmeni kapsayan bir araştırma yapmıştır. Uygulamalar sonucunda geçerli 688 öğretmen ve 56 yönetici anketi geri dönmüştür. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri, okulların türüne (resmi ya da özel), bulunduğu yere, hizmet yılına, sekiz yıllık zorunlu eğitimin kabul edildiği tarih olan 16.08.1997 tarihinden önce ya da sonra ilköğretim okulu olmasına, bu okullarda her iki kademenin bulunup bulunmamasına, yapılan eğitim-öğretimin ikili ya da tam gün olmasına, okulda görev yapan müdür yardımcısı ve öğretmen sayısına ve her iki kademenin aynı öğretmenler odasını kullanıp kullanmamasına göre .05 düzeyinde önemli farklılıklar göstermektedir. (Çalışkan, 1999: V-VI). İlköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri, öğretmenlerin yaşına ve hizmet süresine göre .05 düzeyinde önemli farklılık göstermektedir.

Uğurlu, 2001 yılında “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri (İzmir Metropol Alanı Örneği)” adlı bir araştırma yapmıştır. Amacı ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetme stillerini belirlemek olan araştırmanın evrenini 2000-2001 yılında İzmir ile metropol alanı içinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni kapsamına 400 ilköğretim okulu ve 10293 öğretmen girmektedir. Okulların sosyo-ekonomik düzeyine göre alt, orta ve üst gruba ayrılmak üzere bu gruplardan seçilen 33 ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır. Geri dönen anket sayısı 597 dir. Araştırmada öğretmenlere yönelik olarak bireysel ve mesleki özellikler anketi ile “ROCI II Rahim Örgütsel Çatışma Anketi” kullanılmıştır. Uğurlu, Örgütsel Çatışma Anketi'ni tamamen Gümüşeli (1994)'den almıştır (Uğurlu, 2001: 74). Altı alt problemin yanıtladığı araştırmada kullanılan anketlerin analizi için “t” testi, “F” testi, “Kruskal-Vallis” testi, “Mann Whitney U” testi, “Scheffe Anlamlılık” testi, “LSD” testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda 6 önemli sonuç elde edilmiştir (Uğurlu, 2001: 115-116):

1. Müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetim stili tümleştirme (Bütünleştirme), en az kullandıkları çatışma yönetim stili ise hükmetmedir.
2. Okulların bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyine göre müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stilleri tümleştirme (Bütünleştirme), ödün verme ve uzlaşma alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Öğretmenlerin cinsiyetine göre; müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinde anlamlı farklılık saptanmamıştır.
4. Öğretmenlerin kıdemine göre, müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ve hükmetme alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.
5. Öğretmenlerin branşına göre müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinden hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

En son mezun olunan okulun düzeyine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden tümleştirme (Bütünleştirme), ödün verme ve uzlaşma alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Demirci tarafından 2002 yılında yapılan “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği) adlı araştırmada, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. İstanbul İli Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerinde bulunan 103 resmi ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilere, araştırmacının geliştirdiği anket uygulanmıştır. 264 anketten elde edilen veriler frekans dağılımı, yüzde ve

aritmetik ortalama teknikleri ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir (Demirci, 2002: 124-126):

1. İlköğretim okullarında, okulların amaçlarını gerçekleştirmeye katkısı açısından: Fonksiyonel olan çatışma “arasıra” yaşanırken, fonksiyonel olmayan çatışma ise “genellikle” yaşanmaktadır.
2. Ortaya çıkış şekillerine göre: Potansiyel ve hissedilen çatışmalar “arasıra” yaşanırken; algılanan ve açık çatışmalar ise “hiçbir zaman” yaşanmamaktadır.
3. Yerlerine göre: Dikey çatışma “genellikle”, yatay çatışma “arasıra” yaşanırken; yönetici-uzman ve sosyal çatışmalar ise “hiçbir zaman” yaşanmamaktadır.
4. Tarafları açısından: Bireylerarası çatışma “genellikle”, grup içi gruplararası ve örgütlerarası çatışmalar “arasıra” yaşanırken; bireyin kendi içindeki çatışma ise “hiçbir zaman” yaşanmamaktadır.
5. Diğer çatışma türlerinden: Rol çatışması genellikle yaşanırken; amaç ve kurumlaşmış çatışmalar ise arasıra yaşanmaktadır.
6. İlköğretim okulu yöneticileri, çatışmaların çözümlenmesinde: Kaynakların artırılması, uzlaşma, davranış değiştirme, iletişimin artırılması, problem çözme ve üstün amaçlar stratejilerini “her zaman” kullanmaktadır. Yatıştırma ve hükmetme stratejilerini “genellikle” kullanmaktadır.
7. Üçüncü tarafın müdahalesi, kayıtsız kalma, üst’ün kararına bırakma, yapısal değişkenleri değiştirme, oylama, müzakere ve kaçınma stratejilerini “arasıra” kullanmaktadır.

8. Ortak düşman belirleme, taviz verme, çekilme, politik araçlar, meşgul etme ve bireylerin değiştirilmesi stratejilerini “hiçbir zaman” kullanmamaktadır.

Yıldırım tarafından 2003 yılında yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği) adlı araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimi ve becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan, 8 merkez ilçedeki resmi ilköğretim okullarında görevli 429 okul müdürü ve 17436 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme alınan yöneticiler ve öğretmenler yansız olarak seçilen 100 ilköğretim okulundan belirlenmiştir. 100 okuldan 100 müdür ve örnekleme formülü uygulanarak belirlenen 931 öğretmen olmak üzere toplam 1031 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada verileri toplamak amacıyla, Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri anketleri olmak üzere üç anket uygulanmıştır. 1031 kişiye uygulanan anketlerden; müdürlerden 73 anket, öğretmenlerden ise 579 anket olmak üzere toplam 652 anket geri dönmüştür. Araştırmada elde edilen verilerin analizi frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi yöntemleri ile yapılmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasındaki fark ve mesleki kıdem, mezuniyet durumu, yöneticilik kıdemi ve yönetimi konusunda hizmetiçi eğitime katılma sayısına göre farkın anlamlılığını test etmek için t-testi uygulanmıştır. Anlamlılık testinde 0.05 düzeyi esas alınmıştır. Araştırma sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir (Yıldırım, 2003: 149-151):

Yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri “tümleştirme”, “uzlaşma”, “kaçınma”, “ödün verme”, hükmetme” yönetici ve öğretmen değerlendirmelerine göre aynı önem sırasında olduğu görülmektedir.

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok “tümleştirme” (Bütünleştirme) stratejisini kullandıkları bulunmuştur.
2. Yönetici ve öğretmenlerin “tümleştirme” (Bütünleştirme) ve “uzlaşma” stratejilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında fark olduğu görülmektedir.
3. “Ödün verme”, “hükmetme” ve “kaçınma” stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında belirgin bir fark olmadığı bulunmuştur.
4. Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri, seminere katılma ve mezuniyet durumları ile çatışma yönetimi stratejilerinin beş boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında fark bulunamamıştır.
5. Yöneticilerin empatik beceri puanlarının yöneticilik kıdemlerine, mesleki kıdemlerine, mezuniyet durumuna, seminere katılma durumuna göre karşılaştırılmasında anlamlı fark bulunamamıştır.
6. Yöneticilerin empatik beceri puanlarında yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, toplanan bilgilerin işlenmesine ilişkin kullanılan istatistiksel analiz teknikleri sunulmaktadır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2005-2006 öğretim yılında Ege Bölgesi sınırları içinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada üniversitelerde üst düzey yönetici sayısının az olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmemiş ve Ege Bölgesi sınırları içinde bulunan üniversitelerdeki tüm üst düzey yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Evren kapsamına MEB'nin tanımı doğrultusunda (s. 20) "üst düzey yönetici"ler olarak rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü müdürleri, yüksek okul, meslek yüksek okulu müdürleri ve dekan yardımcıları alınmıştır. Araştırmanın amacı gereği örgütsel çatışma ortamının, vakıf üniversiteleri ile devlet üniversiteleri arasında farklılık göstereceği düşünülerek evrene vakıf üniversitelerinin de alınması uygun görülmüştür. Ege Bölgesinin en büyük ili İzmir'de hem vakıf üniversitelerinin, hem de 2547 sayılı yasadan önce de var olan Ege Üniversitesi'nin bulunması araştırmanın temsil edicilik düzeyini artırdığı söylenebilir.

Ege Bölgesinde araştırma evreni kapsamına giren toplam 11 üniversitenin 9'u devlet, 2'si ise vakıf üniversitesidir. İzmir ilinde 3'ü devlet 2'si vakıf olmak üzere 5 üniversite bulunmaktadır. Ege Bölgesinde bulunan tüm üniversitelerin % 45.5'i İzmir ilindedir. İzmir dışındaki illerde (Afyon, Aydın, Denizli, Kütahya, Manisa ve Muğla) ise birer adet üniversite bulunmaktadır. Araştırma evreninde bulunan Kütahya ilindeki Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü araştırmacının anket uygulama talebini "üst düzey yöneticilerinin iş

yoğunluğu nedeniyle” kabul etmemiştir. İlgili yazı Ek I’de sunulmaktadır. Bunun sonucunda araştırmada ulaşılabilen üniversite sayısı ona inmiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi ile evreni oluşturan üniversiteler arasındaki yazışmalar sonucunda 10 üniversite, araştırma ile ilgili anket uygulama talebini kabul etmiştir. Anket uygulamaları için üniversitelerden alınan izin belgeleri Ek I’de verilmektedir. Araştırma evrenini oluşturan yöneticilerin görevli oldukları üniversitenin türüne göre dağılımı Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7

2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Çalıştıkları Üniversitenin Türüne Göre Yüzde Dağılımı

Üniversite Türü	Yöneticiler n	%
Devlet	328	94.0
Vakıf	21	6.0
TOPLAM	349	100.0

Tablo 7’de görüldüğü gibi, toplam 349 yöneticinin 328’si yani, % 94.0’ü devlet, 21’i ise (% 6.0) vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan yöneticilerin görevli oldukları üniversitelerin bulunduğu yere göre dağılımı da Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8

2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Çalıştıkları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Yüzde Dağılımı

Üniversitenin Bulunduğu Yer	Üniversite Sayısı	%	Yöneticiler n	%
İzmir İli	5	50.0	138	39.5
Öteki İller	5	50.0	211	60.5
TOPLAM	10	100.0	349	100.0

Tablo 8’de görüldüğü gibi, toplam 349 yöneticilerin % 39.5’i İzmir ilindeki, % 60.5’i ise öteki illerdeki üniversitelerde görev yapmaktadır.

Tablo 9’da 2005-2006 yılında araştırma evrenindeki yöneticilerin cinsiyetlerine ve görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere göre dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 9

2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesinde Bulunan Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Çalıştıkları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Yüzde Dağılımı

Yöneticiler	Üniversitenin Bulunduğu Yer				TOPLAM	
	İzmir İli	%	Öteki İller	%	N	%
Kadın	35	25.4	30	14.2	65	18.6
Erkek	103	74.6	181	85.8	284	81.4
TOPLAM	138	100.	211	100.0	349	100.

Tablo 9’da görüldüğü gibi, toplam 349 yöneticinin % 18.6 sı kadın iken bu oran İzmir ilindeki üniversitelerde %25.4’e çıkmakta öteki illerdeki üniversitelerde ise % 14.2’ye düşmektedir.

Araştırmada ayrı bir örnekleme yoluna gidilmemiş, araştırmanın amacı gereği ve yöneticilerin sayısının az olması nedeniyle evrendeki tüm yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Tablo 10’da araştırma evrenini oluşturan üniversitelerde görevli yöneticilerin cinsiyet bakımından yüzde dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 10

2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesindeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	Yöneticiler n	%
Kadın	65	18.6
Erkek	284	81.4
TOPLAM	349	100.0

Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırma kapsamını oluşturan yöneticilerin sayısı 349'tür. Yöneticilerin % 18.6'ı kadın, % 81.4'ü ise erkektir. Bu durum araştırma kapsamındaki yöneticilerin içerisinde kadınların sayısının erkeklere göre çok az olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgu yöneticilerin cinsiyet bağımsız değişkeni bakımından dengeli bir dağılım içinde olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Ek II Tablo 83'de araştırma kapsamına alınan yöneticilerin bireysel özelliklerine göre dağılımı verilmektedir. Tablo 83'de görüldüğü gibi araştırma evrenindeki yönetici sayısı 349'dur. Yöneticilerin 65'i kadın (% 18.6), 284'ü (% 81.4) erkektir. Yöneticilerin % 45.0'inin 40-49 yaş grubunda oldukları, yaş ortalamalarının 47.83 ± 7.49 olduğu (min.: 31, max.: 69), % 89.1'inin evli olduğu, % 49.9'unun iki çocuğa sahip olduğu, % 39.5'inin İzmir ilinde bulunan üniversitelerde, % 69.5'inin diğer illerde bulunan üniversitelerde görevli olduğu görülmektedir. Yöneticilerin % 73.6'sı 1-10 yıl arasında yöneticilik süresine sahip olup, % 94'ü devlet üniversitelerinde görev yapmaktadır. Yöneticilerin % 62.5'inin profesör ünvanına sahip olduğu, % 29.8'inin dekan yardımcısı olarak yöneticilik yaptığı, % 44.4'ünün sosyal bilimler alanında çalıştığı, % 82.8'inin yönetim konusunda herhangi bir kursa katılmadığı, % 98.6'sının yabancı bir dile sahip olduğu, % 81.9'unun yabancı bir dilde yayını olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Mart 2006 ayı içinde üniversiteler tek tek gezilerek dağıtılan veri toplama araçlarının bir ay içinde doldurularak iade edilmesi istenilmiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi ve Ege Üniversitesi'nde görevli yöneticilere anketler kendileri bizzat ziyaret edilerek verilmiş, anketleri toplama işlemi de aynı biçimde gerçekleştirilmiştir. Muğla Üniversitesi ve Adnan Menderes Üniversitesi'nde gerekli görüşmeler tamamlandıktan sonra anketlerin dağıtımını ve toplanmasını işlemi büyük ölçüde Öğrenci İşleri Daire Başkanlıkları yürütmüştür. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde anketlerin dağıtımını ve toplanmasını konusunda

Genel Sekreterlik birimi yardımcı olmuştur. Pamukkale Üniversitesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde anketler, ulaşılabilen yöneticilere bizzat verilmiş, diğerlerine postayla ya da internet aracılığıyla gönderilmiş, anketleri toplama işlemi de aynı yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Celal Bayar Üniversitesi'nde anket dağıtım ve toplama işlemi bizzat Celal Bayar Üniversitesi Rektörü tarafından organize edilmiştir. İzmir Ekonomi Üniversitesi ve Özel Yaşar Üniversitesi'ne bağlı Genel Sekreterlik birimleri anketlerin dağıtım ve toplanması konusunda yardımcı olmuştur. Mayıs 2006 ayı başında anketleri iade etmeyen yöneticilerin elektronik posta adreslerine hatırlatma iletisi gönderilmiş, buna da yanıt vermeyen yöneticiler ile telefon görüşmesi yapılmıştır. Haziran 2006 ayı ortalarında anket toplama işlemi bitirilmiştir.

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve yöneticilere anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Bunun için öncelikle ulaşılabildiği ölçüde araştırma konusu ile ilgili olarak Türkiye'de ve yurt dışında yapılmış çalışmalar, yazılmış kitap, makale vb. kaynaklar gözden geçirilmiştir. Bu ön araştırmadan sonra doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş, İngilizce ve Almanca dillerinde yazılı olan kaynaklar araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda araştırmanın kavramsal temellerine ilişkin bilgiler derlenerek özet bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal bilgilerin toplanması sırasında araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi için ön çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmada veri toplamak ve değişkenleri ölçebilmek için üç veri toplama aracı kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, üniversite yöneticilerinin bireysel/demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen 'Bireysel Özellikler Anketi'dir. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerini saptamak için kullanılan, araştırmanın ikinci ölçme aracı ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen "Örgütsel Çatışma Ölçeği II" (ÖÇÖ II)'dir. Bu ölçek literatürde "The Rahim Organizational Conflict Inventory II" adıyla ve çoğu kez ROCI II olarak isimlendirilmektedir. Üçüncü olarak, araştırmada üniversite yöneticilerinin sorunlu kişilik tipi

özelliklerini ölçmek için özgün olarak Horowitz ve çalışma arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri” (Inventory of Interpersonal Problems” IIP-C) kullanılmaktadır. Bu son iki aracın bu araştırmada kullanılabilmesi için Ek III’de örneği verildiği gibi gerek Rahim ve gerekse Horowitz’dan izin alınmıştır.

Araştırmada veri kaynağı olarak, araştırmanın evreni bölümünde belirtildiği gibi Ege Bölgesindeki toplam 10 üniversitede görev yapan yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

Bu araştırmanın bağımlı görünümlü değişkeni (I) üniversite yöneticilerinin örgütsel çatışmaları çözmede kullandıkları stiller ve alt boyutları; bağımsız görünümlü değişkenleri ise (II) yöneticilerin bireysel özellikleri ile (III) sorunlu davranış örüntüleri ve ilgili alt değişkenlerdir. Bu durum şematik olarak Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11
Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçme Araçları

Bağımlı Görünümlü değişkenler

I. Yöneticilerin Örgütsel Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller

1. Bütünleştirme Stili (Integrating Style)
2. Ödün Verme Stili (Obliging Style)
3. Hükmetme Stili (Dominating Style)
4. Kaçınma Stili (Avoiding Style)
5. Uzlaşma Stili (Compromising Style)

Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II)

(The Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI II)

Bağımsız Görünümlü Değişkenler

II. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Medeni durum
4. Çocuk sayısı
5. Görevli olunan üniversitenin bulunduğu yer
6. Yönetici olarak toplam çalışma süresi
7. Görevli olunan üniversitenin türü
8. Sahip olunan ünvan
9. Şimdiki yöneticilik konumu
10. Çalışılan bilim alanı
11. Yönetim konusunda kursa katılıp katılmama
12. Yabancı bir dili bilip bilmemesi
13. Yabancı bir dilde yayının olup olmaması

Bireysel Özellikler Anketi

III. Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntüleri

1. Baskın (Domineering)
2. Kinci (Vindictive)
3. Soğuk (Cold)
4. İçe dönük (Socially Avoidant)
5. Kendine Güvensiz (Nonassertive)
6. Kullanılmaya Yatkın (Exploitable)
7. Fedakar (Self sacrificing)
8. Dışa dönük (Intrusive)

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri (İİSE)

(Inventory of Interpersonal Problems-IIP C)

Tabloda görüldüğü gibi araştırmada ikisi bağımsız ve biri bağımlı olmak üzere üç değişken grubuna ait toplam 21 bağımsız görünümlü değişken, 5 bağımlı görünümlü değişken bulunmaktadır. Tabloda ayrıca başlıkları verilen temel değişkenlerin alt boyutları da listelenmektedir. Bunlar üç ayrı ölçme aracı ile ölçülmektedirler.

Araştırmada verilerin elde edilmesi için kullanılan ölçme araçlarının tanıtımı ile geçerlik ve güvenilirlikleri konusundaki bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

1. Bireysel Özellikler Anketi

Ek IV’de yöneticilere sunulan üst yazı ile birlikte bir örneği verilen bu anket yöneticilerin bireysel/demografik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Anket toplam 13 sorudan oluşmakta olup, yöneticilerle ilgili olgusal verileri toplamak için geliştirilmiştir.

2. Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ÖÇÖ II)

Ek V’de İngilizce ve Türkçe örnekleri verilen Örgütsel Çatışma Ölçeği II (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II), uluslararası yazında çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI-II olarak yer almaktadır. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin cevaplama süresi yaklaşık 6 ya da 8 dakikadır. Ölçek, “Bütünleştirme” (Integration), “Ödün verme” (Obliging), “Hükmetme” (Dominating), “Kaçınma” (Avoiding) ve “Uzlaşma” (Compromising) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. ÖÇÖ II, bireyin kendi kendisini değerlendirdiği (Self-report) türden bir ölçektir. Ölçeği cevaplayanların, iş arkadaşlarıyla olan çatışmaları çözmeye yukarıda verilen beş çatışma çözme stilinden hangilerini ne ölçüde kullandıklarını belirlemek için geliştirilmiş bir ölçme aracıdır (Ivshin, 2001: 53).

Çatışma yönetiminde kullanılan “stil” (style) denilebilecek bir şeyin olup olmadığı konusunda süregelen tartışmalar, stili daha çok bireysel bir eğilim (individual disposition) olarak görme eğilimindedir. Blake ve Mouton (1964), Thomas (1976) ve Rahim (1992) gibi araştırmacılar bireylerin karşılaştıkları çatışmaları çözmeye kullandıkları tipik yöntemlerin ölçülebileceğini savunmaktadırlar. Bu yaklaşımı savunanlar, çatışmaları çözmeye kullanılan yöntemlerin, zaman bakımından kalıcı, durum ve koşullar bakımından değişmez

bireysel bir özellik olarak görmektedir. Bu yaklaşıma karşıt görüş geliştiren araştırmacılar ise Knapp, Putnam, Davis (1988), Pruitt (1983), Thomas (1979), çatışma çözümede kullanılan yöntemlerin durum ve koşullara hatta kişilerarası ilişkilere göre değişebileceğini, zaman bakımından da kalıcılık gösteren davranışlar olmadığını ileri sürmüşlerdir. Örneğin; Astlarıyla çatışma yaşadığında hükmetme yöntemini kullanan bir kişi, üstüyle çatışma yaşadığında aynı yöntemi kullanmayacaktır.

Rahim, 1992 yılında bu tip problemleri çözmek amacıyla farklı referans rollerini temel alarak ölçeğin A, B ve C olmak üzere sırasıyla astlarla (subordinates), eşdeğer statüde olanlarla (peers) ve yöneticilerle (superiors), ilişkili çatışmalara yönelik olarak üç yeni versiyonunu geliştirmiştir (Friedman ve diğer., 2000: 32-55). Bu araştırmada ölçeğin, yöneticilerin çatışma çözümede kullandıkları yöntemleri belirleyen versiyonu ROCI-II-C kullanılmıştır. Rahim'e (1983) göre, birey, kendisinden daha az güçlü, kendisiyle eşit güçte ya da kendisinden daha güçlü bir kişiyle çatışma yaşadığında farklı çatışma çözme yöntemleri sergileyecektir. Ancak bu kişi "güç" dengesinin aynı kaldığı belli koşullarda, örneğin; üstüyle yaşadığı her çatışmada, değişmeyen, kalıcı bir çatışma çözme yöntemini kullanacaktır.

ÖÇÖ II'nin alt boyutlardan ilki "Bütünleştirme" 7, diğerleri sırasıyla "Ödün verme" 6, "Hükmetme" 5, "Kaçınma" 6, "Uzlaşma" 4 madde içermektedir. Aşağıda ÖÇÖ II'nin alt boyutları ile onlara ait maddeler listelenmektedir:

Sıra No	Ölçekteki Madde No	
I. Bütünleştirme (Integration)Alt Boyutu		
1.	1.	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri çalışma arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.
2.	4.	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.
3.	5.	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.
4.	12.	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.
5.	22.	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.
6.	23.	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.
7.	28.	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm

II. Ödün Verme (Obliging) Alt Boyutu

8. 2. Genellikle iş arkadaşlarımın gereksinimlerini karşılamaya çalışırım
9. 10. Genellikle iş arkadaşlarımın dileklerini göz önüne alırım.
10. 11. İş arkadaşlarımın dileklerine boyun eğerim.
11. 13. İş arkadaşlarıma Genellikle ayrıcalık tanırım.
12. 19. Genellikle iş arkadaşlarımın önerilerine uyarım.
13. 24. İş arkadaşlarımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.

III. Hükmetme (Dominating) Alt Boyutu

14. 8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.
15. 9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.
16. 18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.
17. 21. Meselenin beni ilgilendiren yönünü kararlı bir biçimde takip ederim.
18. 25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.

IV. Kaçınma (Avoiding) Alt Boyutu

19. 3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.
20. 6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.
21. 16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.
22. 17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.
23. 26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.
24. 27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.

V. Uzlaşma (Compromising) Alt Boyutu

25. 7. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.
26. 14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.
27. 15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.
28. 20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir: Tümüyle katılıyorum (strongly agree) (5), katılıyorum (agree) (4), kararsızım (undecided) (3), katılmıyorum (disagree) (2), hiç katılmıyorum (strongly disagree) (1). Ölçeğin uygulandığı yöneticilerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar $5.00-1.00= 4.00$ puanlık

bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek yöneticilerin çatışma çözme stili kullanma düzeyi aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı 'çok düşük', 1.80-2.59 'düşük', 2.60-3.39 'orta', 3.40-4.19 'yüksek' ve 4.20-5.00 'çok yüksek' olarak değerlendirilmektedir. ÖÇÖ II'deki maddelere katılma derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları Tablo 12'de belirtilmektedir.

Tablo 12
ÖÇÖ II'deki Maddelere Katılma Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiç katılmıyorum	1.00-1.79
2	Katılmıyorum	1.80-2.59
3	Kararsızım	2.60-3.39
4	Katılıyorum	3.40-4.19
5	Tümüyle katılıyorum	4.20-5.00

Rahim (2004) ölçeği cevaplayanın bu beş çatışma yönetme stiline herhangi birinden aldığı puan ne kadar yüksekse, bunun o çatışma yönetme stiline kullanma düzeyinin de o kadar yüksek olduğu anlamına geldiğini ifade etmektedir (s. 9). Alt boyutların her birine verilen cevaplara ait toplam puanın, o alt boyuta ait madde sayısına bölümüyle o alt boyuta ait puan elde edilmektedir (s. 13). Ölçeği cevaplayan alt boyutlara ait maddelerden bazılarında cevap vermediği durumda, ölçeği cevaplayanın herhangi bir alt boyuttan aldığı toplam puan, cevaplanan madde sayısına bölünmelidir. Örneğin 7 maddeden oluşan bir alt boyutta sadece 4 madde cevaplandıysa o alt boyuttan alınan toplam puan, cevaplanan madde sayısına yani 4'e bölünür.

Rahim 2001 yılındaki çalışmalarında ÖÇÖ II'nin yapıcı ve yıkıcı olarak adlandırdığı iki temel boyut bakımından da incelemiştir. Rahim'in bu çalışmaları bir yöneticinin yapıcı ya da yıkıcı çatışma çözme eğilimine sahip olup olmadığını ölçme olanağı sağlamaktadır. Bunun için ÖÇÖ II'nin "uzlaşma" dışında kalan dört boyutundan elde edilen sonuçlar yardımıyla yukarıda söz edilen iki temel boyutun değerleri hesaplanmaktadır (Rahim, Antonioni, Psenick, 2001: 199) (Rahim, 2004: 11):

Yapıcı boyut = Bütünleştirme stilinden elde edilen toplam puan – Kaçınma stilinden elde edilen toplam puan

Yıkıcı boyut = Hükmetme stilinden elde edilen toplam puan – Ödün Verme stilinden elde edilen toplam puan

Ölçekte boyutlar 5 puan üzerinden değerlendirilmekte ve yapıcı boyut ile yıkıcı boyutlarının puanları da +4 ile -4 arasında değişmektedir.

Yapıcı boyutta “+” puanı bir tarafın/kişinin, her iki çatışma tarafının da ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulması, her iki tarafında çatışma sonucunda kazanması (win-win) için çaba gösterdiğini ifade etmektedir.

Yapıcı boyutta “0” puanı bir tarafın/kişinin tamamen ilgisiz olduğu anlamına gelmektedir.

Yapıcı boyutta “-” puanı bir tarafın/kişinin, her iki çatışma tarafının da ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulması, her iki taraf için de kabul edilebilir çözümlerin bulunması, her iki tarafında çatışma sonucunda kazanması için düşük düzeyde çaba gösterdiğini ifade etmektedir.

Yapıcı +4 puanı, bir tarafın, her iki çatışma tarafının da ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulması için **yüksek** derecede çaba gösterdiğini ifade etmektedir. Yine yapıcı boyutta -4 puanı, bir tarafın, taraflar arasındaki çatışmanın çözümünde kullanılabilecek her iki çatışma tarafı içinde kabul edilebilir bir sonuç elde edilebilmesi için **hiç** çaba göstermediğini ya da **çok az** çaba gösterdiğini ifade etmektedir (Rahim, 2004: 11-12).

Yıkıcı boyutta “+” puanı, bir tarafın kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmak ve kazanmak için çaba gösterdiğini, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik hiçbir biçimde çaba göstermediğini ifade eder (win-lose).

Yine yıkıcı boyutta “0” puanı, bir tarafın, hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik hiçbir çaba göstermediğini ifade etmektedir (lose-lose).

Yıkıcı boyutta “-” puanı bir tarafın/kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya yönelik çaba göstermediğini, bu davranışı nedeni ile karşı tarafın kazanmasını sağladığını ifade eder (lose-win) (Rahim, Antonioni, Psenick, 2001: 200) (Rahim, 2004: 11-12).

Yıkıcı boyutta +4 puanı, bir tarafın kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya yönelik gösterdiği çabanın **yüksek** olduğunu, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik hiçbir biçimde çaba göstermediğini ifade eder. Yıkıcı boyutta -4 puanı, bir tarafın/kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, kazanmaya yönelik hiç çaba göstermediğini, bu davranışı sonucu karşı tarafın kazanmasını sağladığı anlamına gelmektedir.

‘The Rahim Organizational Conflict Inventory’ nin Rahim Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları:

ÖÇÖ II, 38 yönetici ve 60 üniversite öğrencisinin katılımıyla bir pilot proje çerçevesinde geliştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar ölçeği cevapladıktan sonra ölçeğin değerlendirilmesi konusunda başlatılan tartışmada dört profesör ölçeğe ait bazı maddelerin anlaşılması zor, çift anlamlı, birbirleriyle uyumsuz olduklarını belirterek, bu maddelerin atılması ya da yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu eleştiriler doğrultusunda sorunlu görülen maddeler ölçekten çıkartılarak yerine yeni maddeler eklenmiştir.

ÖÇÖ II'nin Faktör Analizi: Ölçek için yeni maddelerin seçimi 1219 yönetici, 185 hastane yönetim personeli, 380 müdür ve öğretmen ve 184, 351, 133 öğrencinin katılımıyla altı kez gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda başarıyla tamamlanmıştır. Beşinci kez gerçekleştirilen faktör analizleri sonucu .40 değerine ya da yorumlanamayacak faktör yüküne sahip olan maddeler başka bir biçimde ifade edilmişlerdir. Sonuçta 105 maddenin ölçeğe dahil edilmesine karar verilmiştir.

ÖÇÖ II'nin günümüzde sahip olduğu 28 madde, Rahim'in 35 maddelik ölçekle, 1219 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışma sonucu elde edilmiştir (Rahim, 1983). Bu analiz sonucu 8 faktör elde edilerek, faktör yükü $\geq .40$ ve özdeğeri (eigenvalue) ≥ 1.00 olan maddeler seçilmiştir. Bu ölçüte göre 28 maddelik ilk beş faktör oluşturulmuştur. Bu beş faktörün toplamı % 89'dan fazla olan toplam varyansı açıklamaktadır. Seçilen faktörler, “bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma” olarak adlandırılmışlardır. Bu beş faktörün kalıcılığı (stability), farklı örneklemelerden elde edilen veriler (ilk aşamada 609 ölçek formu, ikinci

aşamada geriye kalan 610 ölçek formunun değerlendirilmesi) ve ölçeğin A, B ve C formlarının ayrı ayrı faktör analizinden geçirilmesiyle test edilmiştir. Bu aşamada ölçeğin faktör yapısının ilk analizlerle aynı olduğu saptanmış ve bu sonucun ölçeğin yapı geçerliğini (construct validity) desteklediği anlaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının kapsam geçerliği (convergent validity), her bir maddenin kendisine ait faktördeki istatistiksel olarak anlamlı faktör yüküne sahip olup olmadığının test edilmesi sonucu elde edilmiştir. Bütün faktör yükleri, 11.61 ve 25.98 arasında değişen t oranlarıyla anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar alt ölçeklerin kapsam geçerliğini desteklediği sonucuna varılmıştır.

ÖÇÖ II'nin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları: Ölçeğin 2008 öğrenci, 1219 yöneticiye uygulanması sonucu elde edilen sonuçlara göre yöneticilere ait korelasyonlar -.04 ile .33, öğrencilere ait korelasyonlar ise -.02 ile .41 arasındadır. Tablo 13'de ÖÇÖ II'ye ait alt boyutların ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları yer almaktadır (Rahim, 2004: 42).

Tablo 13

ÖÇÖ II'nin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Alt Boyutlar	Ort.		ss		Ödün Verme		Hükmetme		Kaçınma		Uzlaşma	
	Y*	Ö**	Y	Ö	Y	Ö	Y	Ö	Y	Ö	Y	Ö
Bütünleştirme	4.22	4.02	.41	.49	.14	.26	-.04	.24	-.08	-.20	.23	.47
Ödün Verme	3.36	3.60	.55	.53	1.0	1.0	.01	-.01	.33	.33	.26	.20
Hükmetme	3.13	3.29	.68	.69			1.0	1.0	.00	-.09	.07	.21
Kaçınma	2.80	3.18	.73	.71					1.0	1.0	.16	-.03
Uzlaşma	3.48	3.77	.67	.52							1.0	1.0

* Yönetici, ** Öğrenci

Araştırmacı tarafından yapılan analizler sonucu ÖÇÖ II'nin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarına ilişkin değerler Tablo 14'de sunulmaktadır.

Tablo 14

ÖÇÖ II'nin Alt Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Bütünleştirme	1.0	.34**	-.17**	.10	.38**
Ödün Verme		1.0	.04	.39**	.35**
Hükmetme			1.0	.01	.14**
Kaçınma				1.0	.21
Uzlaşma					1.0

N= 349 * p<.05 **p<.01

ÖÇÖ II'nin Madde Analizi: Ölçeğin Pearson düzeltilmiş madde/toplam korelasyon katsayıları Tablo 15'de gösterilmektedir (Rahim, 2004: 43).

Tablo 15

ÖÇÖ II'ye Ait Alt Boyutların Düzeltilmiş Madde/Toplam Pearson Korelasyon Katsayıları

Alt Boyutlar	Pearson Düzeltilmiş Madde/Toplam Korelasyon Katsayıları			
	Yönetici		Öğrenci	
Bütünleştirme	.45	.54	.50	.64
Ödün Verme	.34	.58	.32	.58
Hükmetme	.34	.54	.32	.55
Kaçınma	.45	.57	.47	.58
Uzlaşma	.47	.62	.38	.47

Beş alt boyuta ait düzeltilmiş madde/toplam korelasyon katsayıları yöneticilerle yapılan uygulama için .34 ile .62, öğrencilerle yapılan uygulama için .32 ile .64 değerleri arasındadır (p < .001). Rahim'in (2004) yöneticilerle yaptığı uygulamada ölçeğin ortanca korelasyon katsayıları ile ilgili değerleri Tablo 16'da sunulmaktadır (s. 44).

Tablo 16
ÖÇÖ II'ye Ait Alt Boyutların Ortanca Korelasyon Katsayıları

Alt Boyutlar	Ortanca Korelasyon Katsayıları									
	Bütünleştirme		Ödün Verme		Hükmetme		Kaçınma		Uzlaşma	
	Y	Ö	Y	Ö	Y	Ö	Y	Ö	Y	Ö
Bütünleştirme	.31	.42	.06	.12	-.05	.07	-.06	.07	.10	.26
Ödün Verme			.29	.32	-.06	-.03	.14	.14	.11	.11
Hükmetme					.34	.41	-.04	-.03	.03	.07
Kaçınma							.34	.38	.08	.04
Uzlaşma									.41	.33

* Yönetici, ** Öğrenci

Ölçeğin ortanca korelasyon katsayıları yöneticilerle yapılan uygulamada alt boyut sıralamasına göre .31, .29, .34, .34, .41; öğrencilerle yapılan uygulamada .36, .33, .38, .38, .33 değerlerini içermektedir. Maddeler arası korelasyon olumlu ve $p < .001$ oranında anlamlı bulunmuştur. Çapraz biçimde dizilmiş olmayan maddelerin ortanca korelasyonları, çapraz biçimde dizilmiş olan maddelerin ortanca korelasyon katsayılarından çok daha düşüktür. Bu sonuç maddelerin ayırt edici geçerliğini göstermektedir.

Tablo 17'de ÖÇÖ II'nin 119 üniversite öğrencisiyle yapılan uygulamadan elde edilen retest güvenirlik katsayıları ve 1219 yönetici ve 2008 üniversite öğrenci ile yapılan uygulamalardan elde edilen Cronbach Alfa (1951) ile Kristof güvenirlik değerleri (1969) gösterilmektedir (Rahim, 2004: 44).

Tablo 17
ÖÇÖ II'nin Retest ve İç Tutarlılık Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Retest Güvenirlik	Cronbach Alfa		Kristof Güvenirlik	
		Yönetici	Öğrenci	Yönetici	Öğrenci
Bütünleştirme	.83	.77	.83	.77	.83
Ödün Verme	.81	.72	.74	.72	.73
Hükmetme	.76	.72	.72	.72	.72
Kaçınma	.79	.75	.77	.76	.77
Uzlaşma	.60	.72	.65	.73	.65

Bu uygulama sonucu alt boyutların sırasıyla (bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) test-retest güvenirlik katsayıları .83, .81, .76, .79 ve

.60; Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla .77, .72, .72, .75 ve 72 olarak saptanmıştır. Rahim, ÖÇÖ II'nin retest güvenilirlik çalışmalarını bir hafta arayla 119 üniversite öğrencisiyle yapmıştır. ÖÇÖ II'nin retest güvenilirlik değerleri .60 ile .83 arasındadır ($p < .001$). Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları yöneticiler için .72 ile .77, öğrenciler için .65 ile .80 değerleri arasında olup bu değerler memnuniyet verici olarak değerlendirilmiştir.

Güvenirlik konusundaki bu bulgulara yakın bulgular diğer çalışmalar sonucunda da elde edilmiştir. Weider-Hattield, ÖÇÖ II'nin kullanıldığı on araştırma üzerinde yaptığı çalışmayla ölçme aracının yordama geçerliliği (predictive validity), yapı geçerliği ve bağdaşabilirliği (concurrent) konusunda desteklenmesini sağlayan yeni bulgular elde etmiştir (Weider-Hattield, 1988: 350-366).

'The Rahim Organizational Conflict Inventory'nin Araştırmacı Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları:

Bu çalışmada yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları: Bu çalışmada ÖÇÖ II öncelikle araştırmacı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçeleştirilen metin daha sonra hem İngilizce hem de Türk dili uzmanlarının eleştirileri alınarak düzeltilmiş en son olarak da konu uzmanlarının görüşlerine dayalı düzeltmelerle son şeklini almıştır.

Araştırmada Rahim'in ÖÇÖ II için yaptığı yapı geçerliği yeterli olarak kabul edilerek, ölçeğin Türkçe versiyonunun **dil geçerliğinin** hesaplanması yoluna gidilmiştir. Bunun için 2005 yılı Mayıs ayında Ege Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı ve yine Ege Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı Yabancı Diller Bölümü'ne görev yapmakta olan iki dili de bilen (Türkçe, İngilizce) toplam 92 öğretim elemanına bir İngilizce bir de Türkçe versiyonu olmak üzere iki kez uygulanmıştır. Ancak soruların cevaplanmaması nedeniyle bu sayı 36'ya düşmüştür. Daha sonra bu iki uygulamadan alınan puan dağılımları arasındaki korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. ÖÇÖ II'nin bütününden alınan İngilizce ve Türkçe puanlar

arasındaki $r = .89$ olup $.01$ düzeyinde önemli bulunmuştur. Bu bulgudan ölçeğin yeterli düzeyde dil geçerliği olduğu sonucuna varılmıştır.

ÖÇÖ II'nin dil geçerliği çalışmalarından sonra güvenilirlik çalışmalarına geçilmiştir. Ölçeğin Türkçesi 2005 yılı Haziran ayında Ege ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nde görev yapan toplam 110 yöneticiye uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda 5 yöneticiye yapılan uygulamalar, soruların yeterli sayıda yanıtlanmaması nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Bu 105 yöneticinin cinsiyetlerine ve çalıştıkları üniversiteye göre dağılımı Tablo 18'de verilmektedir.

Tablo 18
Deneme Grubunun Çalıştıkları Üniversite ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı
(2005-2006 Öğretim Yılı)

Çalışılan Üniversite	Cinsiyet			Toplam n	%
	Kadın n	Erkek n			
Dokuz Eylül Üni.	18	34		52	49.5
Ege Üni.	11	42		53	50.5
Toplam	29	76		105	100.0
%	27.6	72.4		100.0	

n= 105

Tablo 18'de görüldüğü gibi 105 yöneticiden oluşan deneme grubunun % 27.6 sı kadın, % 72.4 erkektir. Bu 105 yöneticinin cinsiyetlerine, çalıştıkları üniversite ve yöneticilikteki konumlarına göre dağılımı Tablo 19'da verilmektedir.

Tablo 19
Deneme Grubunun Cinsiyetlerine, Çalıştıkları Üniversite ve Yöneticilikteki
Konumlarına Göre Dağılımı (2005-2006 Öğretim Yılı)

Üniversitenin Adı/Cinsiyet/Yöneticilik Konumu	Rektör	Rektör Yrd.	Dekan	Enstitü Md.	M.Y.O ve Y.O. Md.	Dekan Yrd.	Toplam n	Toplam %
Dokuz Eylül Üni.								
Kadın	0	2	4	3	4	5	18	17.1
Erkek	1	1	6	7	6	13	34	32.4
Ege Üni.								
Kadın	0	0	2	1	3	5	11	10.5
Erkek	1	3	9	7	8	14	42	40.0
Toplam	2	6	21	18	21	37	105	100

n= 105

Tablo 19’da yöneticilerin her bir üniversitedeki cinsiyet bakımından dağılımları incelendiğinde Dokuz Eylül Üniversitesi’nde 18 kadın (% 17.1), 34 erkek (% 32.4); Ege Üniversitesi’nde 11 kadın (% 10.5), 42 erkek (% 40) yöneticinin çalıştığı gözlenmektedir. Bundan en çok kadın yöneticinin Dokuz Eylül Üniversitesi’nde çalıştığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin her iki üniversitede cinsiyet ve yöneticilikteki konumu bakımından dağılımlarına bakıldığında erkek yöneticilerin her bir yöneticilik konumunda kadın yöneticilere göre çok yüksek sayıda temsil edildiklerini, kadın yöneticilerin en yüksek sayıda “yardımcı” (Dekan Yardımcısı) olarak temsil edildikleri gözlenmektedir. Üniversitenin en üst düzey yöneticiliği olan rektör konumunda ise kadınlar temsil edilmemektedir.

ÖÇÖ II’nin toplamı ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ile her bir boyutun kendi içindeki madde/toplam korelasyonları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Madde-toplam test korelasyonu bir maddenin ayırt edicilik indeksini/indisini verir, bu da o maddenin geçerliği demektir. Bu bakımdan, madde-toplam test/ölçek korelasyonlarını hesaplamak, bir ölçme aracı geliştirirken madde analizi sürecinde en çok başvurulan bir yoldur. Madde toplam puanlarının her ikisi de sürekli değişken cinsinden puanlar olduğu için hesaplamalarda Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı Formülü kullanılmıştır. Deneme sonuçlarında madde-toplam korelasyonları düşük olan maddeler yeniden gözden geçirilmiştir.

ÖÇÖ II’de yer alan yirmi sekiz maddeye ilişkin madde çıktığında ölçek ortalaması ve madde toplam korelasyonları ve madde ölçek alfa değerleri ayrıntılı bir biçimde Ek VI Tablo 84’de verilmektedir. Ölçeğin madde-toplam korelasyonlarında maddelerin Cronbach Alfa katsayıları .20 yeterli kabul edilerek bunun üzerinde değeri olan maddelerin tümü ölçekte kullanılmıştır. Tablo 20’de ÖÇÖ II’nin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları verilmektedir.

Tablo 20
ÖÇÖ II’nin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	n
Bütünleştirme	.76	7	105
Ödün Verme	.80	6	105
Hükmetme	.79	5	105
Kaçınma	.68	6	105
Uzlaşma	.42	4	105

n= 105 Madde Sayısı: 28

Tablo 20’de görüldüğü gibi “uzlaşma” alt boyutunun güvenilirlik katsayısı yeterli ölçüde yüksek görülmemiştir. Beşinci boyut olan Uzlaşma’nın $r = .42$ olmasının nedeni araştırılmış ve bu alt boyutta yer alan her bir maddenin toplamla ilişkisi incelenmiştir. Tablo 21’de uzlaşma boyutuna ilişkin madde toplam korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 21
Uzlaşma Boyutuna Ait Madde Toplam Korelasyon Sonuçları

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Uzlaşma				
Madde 7	11.53	3.33	.44	.39
Madde 14	11.59	3.28	.54	.31
Madde 15	11.22	4.37	.33	.51
Madde 24	12.39	3.57	.16	.69

N= 105 Madde sayısı= 28

Tablo 21’de görüldüğü gibi uzlaşma boyutuna ait 24. maddenin madde toplam korelasyonu .16’dır. Uzlaşma alt boyutunda 24. maddenin Türkçesi yeniden gözden geçirilmiştir.

ÖÇÖ II’nin toplamı ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ile her bir boyutun kendi içindeki madde/toplam korelasyonları araştırma evrenini oluşturan 349 yönetici üzerinden tekrar hesaplanmıştır. Örgütsel Çatışma Ölçeği’nde yer alan yirmi sekiz maddeye ilişkin madde çıktığında ölçek ortalaması ve madde toplam korelasyonları ve madde ölçek Alfa değerleri tekrar edilen uygulama için ayrıntılı bir biçimde Ek VII Tablo 85’de verilmektedir.

Ölçeğin madde/toplam korelasyonlarında maddelerin Cronbach Alfa katsayıları .20 yeterli kabul edilerek bunun üzerinde değeri olan maddelerin tümü ölçekte kullanılmıştır. Tablo 22’de ÖÇÖ II’nin tekrar edilen uygulamaya ilişkin madde/toplam güvenilirlik katsayıları verilmektedir.

Tablo 22
ÖÇÖ II’nin Alt Boyutlarının Tekrar Edilen Uygulamaya İlişkin Cronbach Alfa
Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	N
Bütünleştirme	.82	7	349
Ödün Verme	.62	6	349
Hükmetme	.76	5	349
Kaçınma	.70	6	349
Uzlaşma	.56	4	349

N= 349 Madde Sayısı= 28

Tablo 22 incelendiğinde tekrar edilen uygulama sonucunda uzlaşma boyutundan elde edilen güvenilirlik katsayısının .42’den .56’ya yükselmiş olduğu görülmektedir. Rahim’in (2004: 44) elde ettiği uzlaşma boyutuna ait güvenilirlik katsayısının (.60) bu değere yakın olduğu gözlenmektedir. Nunally (1978) psikometrik doğruluk açısından .50 ve .50’nin üzerindeki Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarını yeterli olarak (adequate) kabul etmektedir. Ayrıca Nunally bir alt boyutun madde sayısı arttıkça, o alt boyuta ait güvenilirlik katsayısının da arttığını belirtmektedir (s. 226). Bu, 4 madde içeren uzlaşma boyutunun güvenilirlik

katsayısının diğer boyutların güvenilirlik katsayılarına göre düşük olmasını açıklamaktadır. Buna göre ÖÇÖ'nin yeterli düzeyde güvenilirliği olduğu sonucuna varılmıştır.

3. İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri (İİSE)

Uluslararası yazında İngilizce adının (Inventory of Interpersonal Problems) kısaltılmış biçimi olarak "IIP-C" adıyla tanınan İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri, 70'li yılların sonunda Amerika'da Horowitz ve çalışma arkadaşları tarafından bireyin kişilik tipi özelliklerinden kaynaklanan insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunların saptanması ve ölçülmesi amacıyla yürütülen bir araştırma programı çerçevesinde geliştirilmiştir (Horowitz ve diğer., 1978: 556-564). Bu araştırma programının o güne kadar psiko-terapi alanında insan ilişkilerinde karşılaşılan sorunları saptamak için yeterli veri toplama aracının bulunmamasından kaynaklanan sorunları çözmede önemli katkıları olduğu saptanmıştır. Ölçeğin özgün İngilizce versiyonu "Inventory of Interpersonal Problems" adıyla 1988 yılında Horowitz ve çalışma arkadaşları tarafından yayınlanmıştır (Horowitz ve diğer., 1988: 885-892). İİSE'nin İngilizcesi ve Türkçeleştirilmiş versiyonu Ek VIII'de sunulmaktadır.

İİSE, kişiliğin bir parçası, aynı zamanda kişiliğin dışı vurumu olarak ortaya çıkan ve zaman bakımından görelilik gösteren sorunları, bir başka deyişle davranışları çok boyutlu bir biçimde saptamak amacıyla geliştirilmiş olup sadece yetişkinler için kullanılmaktadır. İİSE'nin kuramsal temelleri Leary (1957), Sullivan (1953) ve Kiesler (1992) tarafından geliştirilen kişilik kuramlarına dayanmaktadır. Envanterin bugünkü yapısı, özellikle Leary (1957) tarafından geliştirilen insan ilişkilerindeki sorunların sınıflandırılmasına yönelik "dairenel model"e (circumplex model) dayanmaktadır. Leary insan ilişkilerindeki sorunları "düşmanca ya da tam tersi dostça davranışa eğilim" ve "hükmedici ya da tam tersi boyun eğici davranış" açısından baskınlık (Dominance) olmak üzere iki boyutlu olarak sınıflandırmıştır. Leary tarafından geliştirilen bu iki boyutlu dairenel model, kişiliğe yönelik psikolojik araştırmalarda bir çok kez kullanılmış ve denenmiştir (Wiggins, 1979: 409-420). Bu dairenel model Alden ve çalışma arkadaşları tarafından 1990 yılında daha da

geliştirilerek günümüzde kullanılan biçime getirilmiştir (Alden ve diğer., 1990: 521-536). Dryer'a göre bireyin isteyerek üstlenmek istediği rolle, gerçekte üstlenmek zorunda kaldığı rol arasında çelişki varsa, bu durum insan ilişkilerinde bir sorunun ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Dryer, 1993). İnsan ilişkilerinde bu tip bir sorunu olan birey, gerçekleşemeyen belli bir karşılıklı etkileşim arayışı içindedir. Horowitz, bu bağlamda insan ilişkilerindeki sorunları bireyin kişilik tipi özellikleri olarak tanımlamıştır.

İİSE'nin 127 maddeden oluşan bir uzun, 64 maddeden oluşan bir kısa olmak üzere iki sürümü bulunmaktadır. 127 maddeden oluşan anket formunun doldurma süresi yaklaşık olarak 15-20 dakika olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan envanterin kısa formunun yanıtlama süresi ise yaklaşık olarak 10-15 dakika olarak belirlenmiştir. Envanterde, bireyler kendi kendilerini değerlendirmektedirler (Self-report). Bilindiği gibi kişinin kendisini değerlendirdiği türden envanterler, gerek envanteri cevaplayanın gerekse uygulayıcının zamanı açısından ekonomik olmaları nedeniyle oldukça yaygın biçimde kullanılmaktadır. Kişi, envantere ait maddelerin yardımıyla insanlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerini saptama olanağı bulmaktadır.

Horowitz (1988) ve çalışma arkadaşlarının bir "Halk Ruh Sağlığı Projesi" çerçevesinde yürüttükleri araştırmada, araştırmaya katılan deneklerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar yüksekten düşüğe doğru sıralanmaktadır: Kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın, fedakar, içe dönük, soğuk, kinci, dışa dönük ve baskın. Yine Horowitz ve çalışma grubu tarafından yürütülen başka bir araştırma sonuçlarına göre deneklerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların yüzde dağılımına göre sıralaması kullanılmaya yatkın (% 88), dışa dönük (% 78), kendine güvensiz (% 77), fedakar (% 76), içe dönük (% 49), kinci (% 35), soğuk ve baskın (% 5) olarak belirlenmiştir. Bu iki araştırmadan elde edilen bulguların karşılaştırılması sonucunda Horowitz ve arkadaşları, dışa dönük, fedakar, kullanılmaya yatkın ve kendine güvensiz sorunlu davranış örüntülerinin en sık görülen, üzerinde en çok tartışılan kişilik özellikleri olduklarını belirtmekte, bu davranış örüntülerine ilişkin sorunları, kısa sürede çözülebilir sorunlar olarak

nitelendirmektedirler. Yukarıda anılan dört davranış örüntüsüne göre daha az sıklıkta görülen baskın, kinci ve soğuk davranış örüntülerine ilişkin sorunların çözümünde ise başarı oranının düşük olduğu ayrıca belirtilmektedir (Horowitz, 1993: 553).

İİSE'deki maddeler iki bölüme ayrılmıştır. İİSE'in birinci bölümündeki ilk 39 madde bireyin ilişkilerinde zorlanabileceğinin düşünüldüğü davranışları içermektedir. Örneğin: birinci madde, "insanlara güvenmek benim için zordur". İİSE'nin ikinci bölümündeki 25 madde ise bireyin "abartılı" ya da "aşırı" olarak adlandırılabilir davranış ya da duygularını içermektedir. Örneğin: 40. madde, "Başkalarıyla çok fazla kavga ederim."

İİSE'de yer alan maddelerde Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmaktadır. Envanter, (0, 1, 2, 3, 4) sayılarıyla hiç (Not at all) (0), biraz (A little bit)(1), orta derecede (Moderately) (2), çok (Quite a bit) (3), aşırı derecede (Extremely) (4) yönünde en olumludan, en olumsuz seçeneğe doğru puanlanmaktadır. İİSE ile elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelenmesi ve yorumlanması için istatistikteki sayıların gerçek alt ve üst değer alanı kavramından, başka bir deyişle envanterdeki maddelerin (seçeneklerin) içerdiği sayısal alandan hareket edilmektedir. Bu puanlamada en olumsuz ifade 4, en olumlu ifade ise 0 olarak kabul edilmekte ve yorumlanmaktadır. İİSE'indeki maddelere katılma derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları Tablo 23'te belirtilmektedir (Alden, 2000:43).

Tablo 23

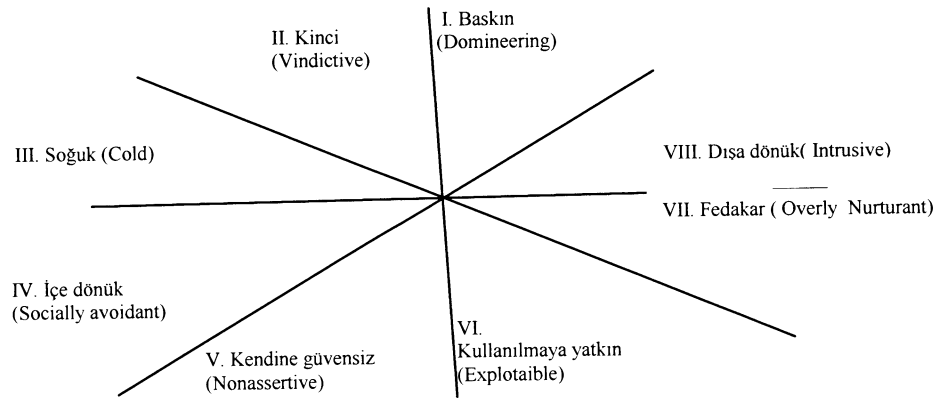
İİSE'indeki Maddelere Katılma Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
0	Hiç	0.00-0.79
1	Biraz	0.80-1.59
2	Orta derecede	1.60-2.39
3	Çok	2.40-3.19
4	Aşırı derecede	3.20-4.00

Buna göre; 0.00-0.79 puan aralığı 'çok düşük', 0.80-1.59 'düşük', 1.60-2.39 'orta', 2.40-3.19 'yüksek' ve 3.20-4.00 'çok yüksek' olarak değerlendirilmektedir .

İİSE, her biri 8 soru maddesinden oluşan 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Şekil 1’de Leary’nin dairesel modelinden esinlenerek Horowitz ve arkadaşları tarafından geliştirilen envanterin alt ölçekleri görülmektedir (Strauss, Kordy, 1996: 78-86; Horowitz ve diğer., 1997: 347-384). Bu dairesel modelde “Baskın (Domineering)” alt boyutunun sağ ve solunda yer alan “Kinci (Vindictive)” ve “Dışa dönük (Intrusive)” gibi yan yana gelen boyutlar, birbirine benzeyen, “Baskın (Domineering)” ve “Kendine güvensiz (Nonassertive)” gibi karşı karşıya gelen boyutlar ise birbirine zıt olan insan ilişkilerinde karşılaşılan sorunları göstermektedir. Şekil 6’da bu boyutlar sunulmaktadır (Brahler ve Horowitz, 1999: 15):

Şekil 6
İnsan İlişkilerinde Karşılaşılan Sorunların Dairesel Yapısı



Yukarıda da belirtildiği gibi İİSE her biri 8 maddeden oluşan 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıda bu alt boyutlar ve onlara ait maddeler listelenmektedir (Horowitz ve diğer., 1994: 18-19) :

Sıra No	Ölçekteki No	Madde
---------	--------------	-------

I. Baskın (Domineering) (PA)²⁰ Alt Boyutu

1. 17. Başkasının bakış açısını anlamak benim için zordur.
2. 31. Üstlerimden emir almak bana zor gelir.
3. 44. Çok bağımsızım.
4. 45. İnsanlara karşı çok agresifim.
5. 50. Başkalarını çok fazla kontrol etmeye çalışırım.
6. 52. Başkalarını değiştirmeye çok fazla uğraşırım.
7. 57. İstedığimi elde etmek için insanları etkilerim.
8. 59. Başkalarıyla çok fazla tartışırım.

II. Kinci (Vindictive) (BC) Alt Boyutu

- 9 1. İnsanlara güvenmek benim için zordur.
10. 22. Başka birinin yaşamdaki amaçlarına destek olmak benim için zordur.
11. 24. Başkalarının problemleriyle gerçekten ilgilenmek benim için zordur.
12. 29. Başkalarının ihtiyaçlarını kendiminkinden önce tutmak benim için zordur.
13. 32. Başkalarının mutluluğuna sevinmek benim için zordur.

14. 40. Başkalarıyla çok fazla kavga ederim.
15. 56. İnsanlara karşı çok şüpheciyim.
16. 64. Yapılan haksızlıkları kimsenin yanına bırakmam.

III. Soğuk (Cold) (DE) Alt Boyutu

17. 11. Başkalarıyla uzun vadeli ilişkiler kurmak benim için zordur.
18. 15. İnsanlara sevgi, şefkat göstermek benim için zordur.
19. 16. İnsanlarla iyi geçinmek benim için zordur.
20. 20. Birisine karşı aşık olma duygusunu yaşamak benim için zordur.
21. 23. Kendimi insanlara yakın hissetmek benim için zordur.
22. 27. İnsanlara hediye vermek benim için zordur.
23. 36. Kızdığım birini affetmek benim için zordur.
24. 60. Başkalarına çok mesafeli dururum.

IV. İçe Dönük (Socially Avoidant) (FG) Alt Boyutu

25. 3. Gruplara katılmak benim için zordur.
26. 7. Yeni tanıştığımında kendimi tanıtmak benim için zordur.
27. 14. İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur.
28. 18. Duygularımı başkalarına doğrudan söylemek benim için zordur.
29. 33. Başkalarına benimle vakit geçirmelerini teklif etmek benim için zordur.
30. 35. Başkalarına kendimi açmak ve duygularımı söylemek benim için zordur.
31. 55. İnsanlardan korkarım.
32. 62. Başkalarının karşısında çok fazla utanırım.

V. Kendine Güvensiz (Nonassertive)(HI) Alt Boyutu

33. 5. İnsanların benim ne istediğimi bilmesini sağlamak benim için zordur.
34. 6. Birine beni rahatsız etmeyi bırakmasını söylemek benim için zordur.
35. 8. Kişileri ortaya çıkan problemlerle yüz yüze getirmek benim için zordur.
36. 9. İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur.
37. 12. Birisine amirlik yapmak benim için zordur.
38. 13. Gerektiği zaman insanlara karşı agresif olmak benim için zordur.
39. 19. Gerektiği yerde kararlı olmak benim için zordur.
40. 39. Başkalarıyla beraberken kendime güvenmek benim için zordur.

²⁰ Envanterin alt boyutları Kiesler (1983) tarafından PA, BC, DE, FG, HI, JK, LM, NO olmak üzere değerlendirilmelerde kolaylık sağlaması amacıyla alfabetik sıraya göre adlandırılmıştır. Birinci alt boyutun P harfiyle başlayarak adlandırılması Envanterin kısaltılmış adıyla ilişkilidir.

VI. Kullanılmaya Yatkın (Exploitable)(JK) Alt Boyutu

41. 2. İnsanlara “hayır” diyebilmek benim için zordur.
 42. 10. Kızgın olduğumu başkalarına göstermek benim için zordur.
 43. 25. Başkalarıyla tartışmak benim için zordur.
 44. 34. Başkalarına kızmak benim için zordur.
 45. 38. Başkalarının duygularını inciteceğimden endişe duymadan iddiamı sürdürmek benim için zordur.
 46. 42. Başkaları tarafından çok kolay ikna edilirim.
 47. 53. Kolayca aldatılabilirim.
 48. 61. Başkalarının beni kullanmasına çok fazla izin veririm.

VII. Fedakar (Self-Sacrificing)(LM) Alt Boyutu

49. 21. Başkalarına sınır koymak benim için zordur.
 50. 28. Sevdiğim birisine kızgınlığımı göstermek benim için zordur.
 51. 37. Başkası zor bir durumdayken kendi durumumla ilgilenmek benim için zordur.
 52. 46. Başkalarını memnun etmek için çok çaba harcarım.
 53. 49. Başkalarına çok fazla güvenirim.
 54. 51. Başkalarının ihtiyaçlarını kendiminkinden daha fazla önemserim.
 55. 54. İnsanlara karşı çok fazla cömertim.
 56. 63. Başkalarının acılarından çok fazla etkilenirim.

VIII. Dışa Dönük (Intrusive) (NO) Alt Boyutu

57. 4. Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur.
 58. 26. Yalnız zaman geçirmek benim için zordur.
 59. 30. Kendimi başkalarının işlerinin dışında tutmak benim için zordur.
 60. 41. Başkalarının problemlerine karşı çok duyarlıyım.
 61. 43. Başkalarına çok fazla açılırım.
 62. 47. Çok şen şakrak bir insanımdır.
 63. 48. Çok fazla fark edilmek isterim.
 64. 58. İnsanlara özel hayatımdan çok fazla bahsederim.

İİSE, bu alt boyutlara ait tanımlara uygun olarak değerlendirilmektedir:

1. Baskın (Domineering)

Bu alt boyutta yüksek puan alınması kişinin kontrolü elden bırakma konusunda güçlük yaşadığı anlamına gelmektedir. Bu alt boyutta yüksek puan alan kişiler kendilerini insanları ustalıkla yönetebilen, etkileyebilen ve insanları kontrol etme konusuna çok önem veren kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Bu kişiler başkalarını etkilerken agresif hatta “düşmanca” bir tavır gösterdiklerini bildirmektedirler. Antisosyal kişilik bozuklukları (antisocial personality disorders) gösteren ve narsist kişilik yapısına sahip kişilerin bu alt boyutta yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

2. Kinci (Vindictive)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişilerin insanlara güvenmeyen, onlardan sürekli kuşku duyan, başkalarının mutluluğu, gereksinimleri, başarıları ile ilgilenmeyen davranışlar gösterdikleri belirlenmiştir. Bu kişiler, insanların onları aldatığı, kendi çıkarları için kullandığı düşüncesine sahiptirler. Kızgınlıklarını açıkça ortaya

koyarlar, kincidirler. Bu alt boyutun en önemli özelliği “düşmanca baskınlık” (hostile dominant) olarak tanımlanmıştır. Antisosyal kişilik bozuklukları (antisocial personality disorders) gösteren ve narsist kişilik yapısına sahip kişilerin bu alt boyutta yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

3. Soğuk (Cold)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişinin insanlara yönelik ilgisinin ve insan ilişkilerinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Bu kişiler için başkalarıyla uzun süreli ilişki kurmak ve ilişkiyi sürdürmek çok zordur. Bu kişiler kendilerini övünerek “yalnız kurt” olarak tanımlamakta sosyal yükümlülüklerden, olaylardan, toplantılardan vb. uzak durmaktan hoşlandıklarını bildirmektedirler.

4. İçe Dönük (Socially Inhibited)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişilerin başkalarının yanında çekingenlik, korku, utangaçlık, sıkıntı yaşadıkları belirlenmiştir. Bu kişiler, yakın arkadaşlık kurmaktan hoşlanmayan, yalnız yapılacak şeyleri tercih eden, sosyal etkileşim gerektiren her tür ilişkiyi ya da durumu rahatsız edici bulan, başkalarına mesafeli duran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Şizoid kişilik bozukluklarına sahip kişilerin bu alt boyutta yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

5. Kendine Güvensiz (Nonassertive)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişilerin kendine güvenmeme, kendisini değerli olarak algılamama, kendi yeteneklerinden kuşku duyma, dikkat çekmemeye çalışma, isteklerini açıkça ortaya koyamama, otorite ya da yetki kullanılmasının zorunlu olduğu ortamlardan kaçınma, yalnız kalınca kendisini çaresiz hissetme gibi özellikler gösterdikleri saptanmıştır. DSM-IV²¹’te bu kişilerin bağımlı kişilik tipine (dependent personality disorders) ait bozukluklara sahip oldukları belirtilmektedir.

6. Kullanılmaya Yatkın (Exploitable)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişiler, başkalarına hayır diyememe başkalarına danışmadan karar verememe, öfkelerini gösterememe, başkalarının “angarya” olarak

²¹ DSM-IV: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders-Fourth Edition. American Psychiatric Association, 1994.

tanımladıkları işler gönüllü olma, insanları gücendirme kaygısıyla, ilişkileri ne pahasına olursa olsun sürdürme adına başkalarına karşı kendi düşüncelerini söyleyememe ve kendini iddia edememe gibi özelliklere sahiptirler. Bu kişiler kendilerini kullanılmaya yatkın, kolay aldatılıp, ikna edilebilir olarak tanımlamaktadırlar. Bu kişilerin bağımlı kişilik yapısına ait özellikler taşıdıkları belirlenmiştir.

7. Fedakar (Self- Sacrificing)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişiler kendilerini sıcak, sempatik, hoşgörülü olarak tanımlamaktadırlar. Bağımlı kişilik yapısına sahip bu kişiler başkalarıyla çok çabuk senli benli olma, yardım etmeye her an hazır olma, başkalarına mesafe koyamama, kendi gereksinimlerini bırakıp başkalarının gereksinimlerine öncelik tanıma, sevdiklerine kıyamama gibi özellikler göstermektedirler. Bem'in Cinsiyet Rollerı Envanteri'ni²² cevaplayan bu kişilik özelliklerine sahip kişiler, kadınlara özgü olarak adlandırılan davranış biçimlerine sahip oldukları saptanmıştır.

8. Dışa Dönük (Intrusive)

Bu alt boyutta yüksek puan alan kişiler yalnız kalamama, başkalarının işleriyle aşırı derecede ilgilenme, özel yaşamıyla ilgili konulardan ayrıntılarıyla ve çok fazla bahsetme, sürekli başkalarıyla beraber olma, başkalarının dikkatini çekme çabasında olma, başkalarından çok çabuk etkilenme, ilişkinin düzeyini aşacak biçimde samimi olma isteği gösterme gibi özelliklere sahiptirler. DSM-IV'e göre bu kişiler aktör kişilik yapısına (histrionic personality disorders) ait özelliklere sahiptirler (Alden ve diğer., 2000: 38-40).

Envanter tek bir deneğe uygulandığında, değerlendirmenin elle yapılabileceği belirtilmiştir. Çok sayıda deneğin katıldığı araştırmalarda ise değerlendirme SPSS ya da SAS gibi istatistiksel paket programlar yardımıyla yapılması önerilmektedir. Envanterdeki maddelere verilen cevapların değerlendirilmesine başlamadan önce, bütün maddelere cevap verilip verilmediğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Maddelerin % 5'i (4 ya da daha fazla sayıda madde) cevaplanmadığı ya da verilen

²² Bem's Sex-Role Inventory (BSRI), 1974).

cevaplar geçersiz sayıldığı durumda, değerlendirmeye son verilmesi gerekmektedir. Envanteri cevaplayan kişinin her bir alt boyuta ait maddelerden aldığı puanlar toplanarak, kişinin her bir alt boyutta aldığı toplam puan hesaplanır ve bu toplam puan madde sayısı olan 8'e bölünür. Kişi 8 alt boyuttan hangisinde en yüksek puanı aldıysa, o alt boyuttaki sorunlu kişilik tipine ait özellikleri gösteriyor demektir.

'Inventory of Interpersonal Problems'ın Alden ve Horowitz Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları:

İİSE'nin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları: Alden (1990) tarafından envanterin 64 maddelik versiyonunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında elde edilen alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 24'de sunulmaktadır (s. 524).

Tablo 24
İİSE'nin Alt Boyutlarının Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Baskın	Kinci	Soğuk	İçe Dönük	Kendine Güvensiz	Kullanılmaya Yatkın	Fedakar	Dışa Dönük
Baskın	1.00	.40	.06	-.32	-.60	-.54	-.10	.35
Kinci		1.00	.31	-.06	-.46	-.53	-.47	.02
Soğuk			1.00	.28	-.19	-.39	-.46	-.36
İçe dönük				1.00	.28	-.12	-.35	-.57
Kendine güvensiz					1.00	.46	.00	-.37
Kullanılmaya Yatkın						1.00	.39	-.11
Fedakar							1.00	.22
Dışa dönük								1.00

İİSE'nin Güvenirliği: Horowitz'in (1988: 887) 134 denekle on hafta arayla iki kez yapılan uygulamalardan elde ettiği test-retest güvenilirlik katsayıları: Baskın boyutu için .77, kinci boyutu için .83, soğuk boyutu için .89, içe dönük boyutu için .84, kendine güvensiz boyutu için .80, kullanılmaya yatkın boyutu için .79, fedakar boyutu için .74 ve dışa dönük boyutu için .79'dur.

Alden'in (1990) 974 üniversite öğrencisinin katılımıyla İİSE'nin her bir alt boyutu için elde ettiği Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ise; baskın boyutu .77, ikinci boyutu .80, soğuk boyutu .81, içe dönük boyutu .85, kendine güvensiz boyutu .85, kullanılmaya yatkın boyutu .82, fedakar boyutu .76, dışa dönük boyutu .72'dir (s. 526).

'Inventory of Interpersonal Problems'ın Araştırmacı Tarafından Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları:

Bu araştırmada yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları: İİSE öncelikle araştırmacı tarafından türkçeleştirilmiştir. Türkçeleştirilen metin daha sonra hem İngilizce hem de Türk dili uzmanlarının eleştirileri alınarak düzeltilmiş en son olarak da konu uzmanlarının görüşlerine dayalı düzeltmelerle son şeklini almıştır.

Envanterin Horowitz ve Alden tarafından gerçekleştirilen yapı geçerliği yeterli olarak kabul edilerek 'Inventory of Interpersonal Problems'ın Türkçe versiyonunun **dil geçerliğinin** hesaplanması yoluna gidilmiştir. Bunun için 2005 yılı Mayıs ayında Ege Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı ve yine Ege Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı Yabancı Diller Bölümü'nde görev yapmakta olan toplam 92 öğretim elemanına bir İngilizce bir de Türkçe versiyonu olmak üzere iki kez uygulanmıştır. Ancak soruların bütünüün cevaplanmaması nedeniyle bu sayı 26'ya düşmüştür. Daha sonra bu iki uygulamadan alınan puan dağılımları arasındaki korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. İİSE'nin bütününden alınan İngilizce ve Türkçe puanlar arasındaki $r = .85$ olup .01 düzeyinde önemli bulunmuştur. Bu bulgudan ölçeğin yeterli düzeyde dil geçerliği olduğu sonucuna varılmıştır.

İİSE'nin dil geçerliği çalışmalarından sonra güvenirlik çalışmalarına geçilmiştir. Envanterin Türkçesi 2005 yılı Haziran ayında Ege ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nde görev yapan toplam 110 yöneticiye uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda 5 yöneticiye yapılan uygulamalar, soruların yeterli sayıda yanıtlanmaması nedeniyle geçersiz sayılmıştır.

İİSE'nin toplamı ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ile her bir boyutun kendi içindeki madde/toplam korelasyonları ayrı ayrı hesaplanmıştır. İİSE'nde yer alan altmışdört maddeye ilişkin madde çıktığında ölçek ortalaması ve madde toplam korelasyonları ve madde ölçek alfa değerleri ayrıntılı biçimde Ek IX Tablo 86'da verilmektedir. Ölçeğin madde/toplam korelasyonlarında maddelerin Cronbach Alfa katsayıları .20 yeterli kabul edilerek bunun üzerinde değeri olan maddelerin tümü ölçekte kullanılmıştır. Tablo 25'de İİSE'nin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları verilmektedir.

Tablo 25
İİSE'nin Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	n
Baskın	.64	8	105
Kinci	.73	8	105
Soğuk	.70	8	105
İçe dönük	.86	8	105
Kendine güvensiz	.78	8	105
Kullanılmaya yatkın	.77	8	105
Fedakar	.77	8	105
Dışa dönük	.81	8	105

n= 105 Madde Sayısı= 64

Tablo 25'de sunulduğu gibi İİSE'nin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları .64 ile .86 arasındadır.

İİSE'nin toplamı ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ile her bir boyutun kendi içindeki madde/toplam korelasyonları araştırma evrenini oluşturan 349 yönetici üzerinden tekrar hesaplanmıştır. İİSE'inde yer alan altmışdört maddeye ilişkin madde çıktığında ölçek ortalaması ve madde toplam korelasyonları ve madde ölçek Alfa değerleri tekrar edilen uygulama için ayrıntılı bir biçimde Ek X Tablo 87'de verilmektedir.

Ölçeğin madde/toplam korelasyonlarında maddelerin Cronbach Alfa katsayıları .20 yeterli kabul edilerek bunun üzerinde değeri olan maddelerin tümü ölçekte kullanılmıştır. Tablo 26'da İİSE'nin alt boyutlarının tekrar edilen uygulamaya ilişkin madde/toplam güvenilirlik katsayıları verilmektedir.

Tablo 26
İİSE'nin Alt Boyutlarının Tekrar Edilen Uygulamaya İlişkin Cronbach Alfa
Güvenirlilik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	N
Baskın	.57	8	349
Kinci	.70	8	349
Soğuk	.69	8	349
İçe dönük	.82	8	349
Kendine güvensiz	.75	8	349
Kullanılmaya yatkın	.72	8	349
Fedakar	.72	8	349
Dışa dönük	.68	8	349

N= 349 Madde Sayısı: 64

Tablo 26'da görüldüğü gibi İİSE'nin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları .57 ile .82 arasında değişmektedir. Nunally (1978:226) .50 ve .50'nin üzerindeki Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarını psikometrik doğruluk açısından yeterli olarak (adequate) kabul etmektedir. Buna göre İİSE'nin yeterli düzeyde güvenirliği olduğu sonucuna varılmıştır. İİSE'nin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları: Araştırmacı tarafından envanterin 64 maddelik versiyonunun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında elde edilen alt boyutlara ait korelasyon katsayıları Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27
İİSE'nin Alt Boyutlarının Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Baskın	Kinci	Soğuk	İçe Dönük	Kendine Güvensiz	Kullanılmaya Yatkın	Fedakar	Dışa Dönük
Baskın	1.00	.49**	.40**	.19**	-.06	-.09	-.05	.24**
Kinci		1.00	.60**	.33**	.16**	.00	-.19**	.09
Soğuk			1.00	.48**	.38**	.15**	-.01	.06
İçe dönük				1.00	.53**	.36**	.25**	.08
Kendine güvensiz					1.00	.74**	.43**	.28**
Kullanılmaya Yatkın						1.00	.62**	.34**
Fedakar							1.00	.44**
Dışa dönük								1.00

N= 349 *p< .05 **p< .01

İstatistiksel Analiz Teknikleri

Araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri süreksiz değişken, bağımlı görünümlü değişkeni ise, sürekli değişken cinsindedir. Kullanılan istatistiksel çözümleme tekniklerinin seçiminde değişkenlerin bu özelliği göz önüne alınmıştır.

Araştırma denencelerinin test edilmesinde .05 anlamlılık düzeyi seçilmiştir. Kullanılan veri çözümleme teknikleri aşağıda verildiği gibidir.

Frekans ve Yüzde Dağılımları: Frekans tablosu ne gibi ölçümlerin gözlemlendiğini ve bunların her birinin tekrar sayısını gösterir (Kutsal; Muluk; 1975:13). Yüzde ise incelenen örnekleme ilgilenilen sınıfın tüm örnekleme oranını gösterir (Arıcı; 1972: 25).

Aritmetik Ortalama: Deneklerin aldıkları değerlerin toplanıp denek sayısına bölünmesiyle elde edilen matematiksel gerçek bir değerdir. Aritmetik Ortalama sembolü “x” dir. (Sümbüloğlu, 1995: 11-13).

“t” Testi: Araştırmada ilgili verilerin niteliğine bağlı olarak üçüncü, yedinci, dokuzuncu, onüçüncü, ondördüncü, onbeşinci, onyedinci, yirmibirinci, yirmiüçüncü, yirmiyedinci, yirmisekizinci ve yirmidokuzuncu alt problemlerin çözümlenmesinde “t” testi kullanılmıştır. Bu alt problemlerde aralarında ilişki aranan iki değişkenden biri süreksiz diğeri ise sürekli değişken cinsinden olup ilgili süreksiz değişkende yer alan gruplar ikişer adettir. Yukarıda belirtilen alt problemlerde gruplar bağımsız olduklarından bağımsız örneklem için “t” testi tekniği kullanılmıştır.

“F” Testi (Varyans Analizi): Araştırmada aynı özelliği gösteren dördüncü, beşinci, altıncı, sekizinci, onuncu, onbirinci, onikinci, onsekizinci, ondokuzuncu, yirminci, yirmiikinci, yirmidördüncü, yirmibeşinci ve yirmialtıncı

alt problemlerin çözümlenmesinde, ilgili değişkenler ikiden fazla alt gruptan oluştuğundan “F” testi (Varyans Analizi) tekniği kullanılmıştır. İki den fazla grubun karşılaştırılmasının söz konusu olduğu bu alt problemlerde, işlemlerin varyansına dayanılarak ortalamalar arasındaki genel farkı ölçmeye yarayan bir teknik olarak varyans analizinden yararlanılmaktadır. (Kabadayı, 1982: 107).

F değeri, $F = KO1/KO2$ formülüyle hesaplanmıştır. Formülde KO1, gruplararası kareler ortalamaları, KO2 ise gruplar içi kareler ortalamaları temsil etmektedir. F tekniği ile gruplar arasında önemli bir farklılığın bulunup bulunmadığı sınılandıktan sonra, fark bulunduğu hallerde bunun hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını saptamak üzere Tukey Anlamlılık Testi kullanılmaktadır (Norusis, 1990: 200-201).

Ki-kare Testi: Araştırmanın birinci alt probleminin çözümlenmesinde “çok gözlü düzenlerde “Ki- kare” olarak adlandırılan test kullanılmaktadır. Ki-kare testi, grupları tablo gözlerindeki gözlenen değerler ile beklenen değerler arasındaki farkı dikkate alarak karşılaştırmaktadır. Gözlenen değerlerle beklenen değerler arasındaki farkın artması, analiz sonucundaki anlamlılık düzeyinin de artması, yani gruplar arasındaki farkın anlamlı olma olasılığının yükselmesi anlamına gelmektedir (Aksakoğlu, 2001: 236- 237) .

Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı: Korelasyon teknikleri ilişkilerin incelenmesinde kullanılmaktadır. Bir değişkenin değerleri, diğer değişkenin değerleri ile doğrusal biçimde ilişkili ise, rasgele değişkenlerin ilişkili olduğunu belirtir. Değişkenler arasındaki ilişki bir düz doğru ile açıklanabiliyor ise, değişkenler doğrusal biçimde ilişkilidir. Eğer iki değişken birbirinden tamamen bağımsız ve birbirini etkilemiyorsa, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki yoktur denir. Pearson Çarpım momentler korelasyon katsayısı, iki değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı, r ile gösterilirken, ikiden fazla değişken arasındaki ilişki, R ile gösterilir (Akgül, 1997: 492-494). Araştırmada otuzuncu alt probleminin çözümlenmesinde r hesaplaması yapıp, bulunan ilişkinin önemli olup olmadığına bakılmaktadır. Araştırmanın otuzuncu alt probleminde,

çatışma çözümleri derecelerini saptamak üzere beş boyut ve insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu kişilik tiplerinden alınan puanları saptamak üzere 8 boyut ele alındığından 40 ($5 \times 8 = 40$) korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır.

Çoklu Regresyon Analizi (Multiple regression): Araştırmada otuzbirinci alt problemin çözümlenmesinde, çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır. Araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenlerinin (baskın, kinci, soğuk, içe dönük, kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın, fedakar ve dışa dönük), bağımlı değişkeni (çatışma çözümleri kullanma dereceleri) nasıl yordadığını araştırmak amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır. Aksakoğlu (2001) “Birden fazla değişkenin birlikte bulunduğu koşullarda bağımlı değişkenin bu birliktelikten nasıl etkilendiği araştırılıyorsa, yapılacak regresyon analizinin” çoklu regresyon analizi olduğunu açıklamaktadır (s. 327). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni nasıl yordadığını öğrenmek amacıyla kurulan regresyon denkleminde sonra, regresyon modelinin oluşturulması sırasında kullanılacak yöntem olarak “aşamalı” regresyon yöntemi seçilmiştir. Aksakoğlu (2001), “aşamalı” yöntemi; değişkenlerin her aşamada analize katılmak ya da analizden çıkarılmak üzere kontrol edildiği, sonuçta analize hangi değişkenlerin alınıp, hangilerinin alınmadığının görülebildiği bir yöntem olarak açıklamaktadır (s. 315).

Araştırmada istatistiksel analizler, SPSS 11.0 bilgisayar paket programı kullanılarak yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, üniversitelerde görevli yöneticilerden veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, tablolar halinde verildikten sonra, bu bulguların yorumları sunulmaktadır. Bulgular ve ilgili yorumların sunulduğunda araştırmanın alt problemlerinin verilmiş sırasına uyulmaktadır.

Birinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Yöneticilerin cinsiyetleri ve yöneticilikteki konumlarına göre dağılımı nasıldır? Yöneticilerin buldukları yöneticilik konumu onların cinsiyetlerine ve görev yaptıkları üniversitenin bulunduğu ile göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Yöneticilerin cinsiyet ve görevli oldukları üniversitelerdeki yöneticilik konumlarına göre yüzde dağılımına ilişkin elde edilen veriler Tablo 28’de sunulmaktadır.

Tablo 28

2005-2006 Öğretim Yılında Ege Bölgesi’ndeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına Göre Yüzde Dağılımı

Cinsiyet/ Yöneticilik Konumu	Kadın n	%	Erkek n	%	Toplam n	Toplam %
Rektör	1	1.5	9	2.9	10	2.9
Rektör Y.	2	3.1	21	7.4	23	6.6
Dekan	11	16.9	60	21.1	71	20.3
Enstitü M.	5	7.7	30	10.6	35	10.0
Yüksek Okul M.	22	33.8	84	29.6	106	30.4
Dekan Y.	24	36.9	80	28.2	104	29.8
TOPLAM	65	18.6	284	81.4	349	100.0

N= 349, $X^2=148.65$, $sd= 5$

$p>.05$

Tablo 28’de görüldüğü gibi yöneticilerin buldukları yöneticilik konumunun onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan Ki-kare testi $p < .05$ düzeyinde önemli sonuç vermemektedir ($N = 349$, $X^2 = 148.65$, $sd = 5$). Ancak, Ege Bölgesi’ndeki üniversitelerde çalışan yöneticilerin yöneticilik konumuna göre dağılımına bakıldığında erkek yöneticilerin her yöneticilik konumunda kadın yöneticilere göre daha yüksek sayıda temsil edildikleri anlaşılmaktadır. Kadın yöneticiler “dekan yardımcısı” yöneticilik konumunda temsil ettikleri diğer yöneticilik konumlarına göre daha yüksek sayıda (% 36.9) temsil edilmektedirler.

2005-2006 öğretim yılında Ege Bölgesi’ndeki İzmir ili ve öteki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin cinsiyet ve yöneticilik konumlarına göre dağılımına ilişkin elde edilen veriler ise Tablo 29’da sunulmaktadır.

Tablo 29

Ege Bölgesinde İzmir İli ve Öteki İllerdeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına Göre Yüzde Dağılımı

Üniversitenin bulunduğu il	Cinsiyet	Rektör	Rektör Y.	Dekan	Enstitü M.	Yüksek Okul M.	Dekan Y.	Toplam n %
İzmir İli	Kadın	1	1	7	4	10	12	35
	n %	2.9	2.9	20.0	11.4	28.6	34.3	100.0
İzmir İli	Erkek	4	8	26	17	16	32	103
	n %	3.9	7.8	25.2	16.5	15.5	31.1	100.0
Toplam		5	9	33	21	26	44	138
		3.6	6.5	23.9	15.2	18.8	31.9	100.0
Öteki İller	Kadın	-	1	4	1	12	12	30
	n %		3.3	13.3	3.3	40.0	40.0	100.0
Öteki İller	Erkek	5	13	34	13	68	48	181
	n %	2.8	7.2	18.8	7.2	37.6	26.5	100.0
TOPLAM		5	14	38	14	80	60	211
		2.4	6.6	18.0	6.6	37.9	28.4	100.0

$N = 349$, $X^2 = 6.83$, $sd = 1$

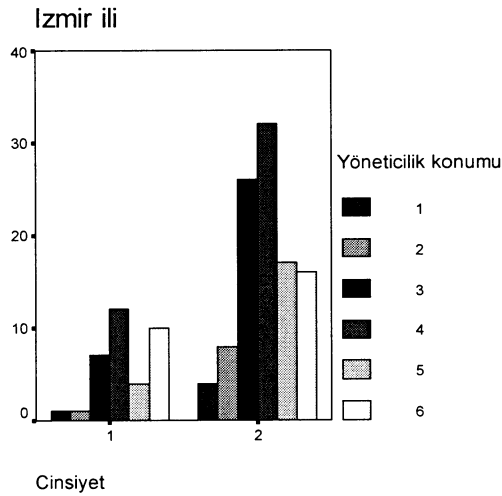
$p < .05$ *Fark önemli

Yöneticilerin görevli oldukları üniversitenin bulunduğu ilin onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere

yapılan Ki-kare testi $p<.05$ düzeyinde önemli sonuç vermektedir. Yani yöneticilerin görevli oldukları üniversitenin bulunduğu il, onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık göstermektedir ($X^2= 6.83$, $sd= 1$, $p<.05$). Yöneticilerin buldukları yöneticilik konumu onların cinsiyetlerine ve görev yaptıkları üniversitenin bulunduğu ile göre Şekil 7 ve 8'de şematize edilmektedir.

Şekil 7

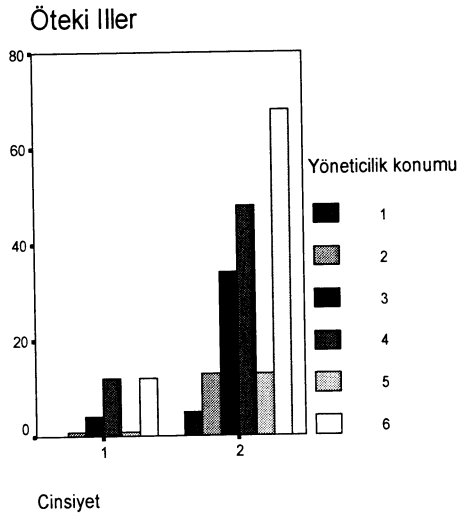
İzmir İlindeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına İlişkin Grafik²³



²³ Cinsiyet: 1. Kadın, 2. Erkek; Yöneticilik Konumu: 1. Rektör, 2. Rektör Yardımcısı, 3. Dekan, 4. Dekan Yardımcısı, 5. Enstitü Müdürü, 6. Yüksek Okul Müdürü.

Şekil 8

Öteki İllerdeki Üniversitelerde Görevli Yöneticilerin Cinsiyet ve Yöneticilik Konumlarına İlişkin Grafik



Tablo 29'daki bulgular, İzmir'de ve öteki illerdeki üniversitelerde görevli yönetici kadınlar açısından Şekil 1 ve Şekil 2 gözönüne alınarak incelendiğinde İzmir'de rektörlük yöneticilik konumunda görevli 1 (% 2.9) kadın yönetici bulunmaktadır. Öteki illerde rektörlük konumu sadece erkek yöneticiler tarafından temsil edilmektedir. Rektör yardımcılığı konumunda kadın yöneticiler hem İzmir'de hem de öteki illerde birer tanedir. Dekanlık konumunda İzmir'deki üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin sayısı 7 (% 20.0) iken, diğer illerdeki bu sayı 4'tür (% 13.3). Dekan yardımcılığı konumunda kadın yöneticilerin dağılımı görevli olunan üniversitenin İzmir'de veya öteki illerde olup olmamasına göre incelendiğinde kadın yöneticilerinin sayısının eşit olarak dağıldığı görülmektedir. Enstitü müdürlüğü konumunda İzmir'de bulunan üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin sayısı 4 (% 11.4) iken, diğer illerdeki üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin sayısı 1'dir (% 3.3). Yüksek Okul müdürlüğü konumunda İzmir'de bulunan üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin sayısı 10 (% 28.6) iken, öteki illerdeki üniversitelerde görevli kadın

yöneticilerin sayısı 12'dir (% 40.0). Öteki illerdeki üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin İzmir'de bulunan üniversitelerde görevli kadın yöneticilerden daha yüksek oranda temsil ettikleri tek yöneticilik konumu yüksek okul müdürlüğüdür.

Tablo 29'daki bulgular İzmir'de ve diğer illerdeki üniversitelerde görevli yönetici kadın ve erkekler açısından incelendiğinde, İzmir ve öteki illerde bulunan üniversitelerde bütün yöneticilik konuları, kadınlara göre erkek yöneticiler tarafından daha yüksek oranda temsil edilmektedir.

İkinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi "Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri nelerdir?" şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan analiz, ilgili verilerle birlikte Tablo 30'da sunulmaktadır.

Tablo 30

Yöneticilerin Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri

Çatışma Çözme Stilleri	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Bütünleştirme	4.41	0.44	4.42	3.00	5.00
Ödün Verme	3.30	0.52	3.33	1.17	5.00
Hükmetme	3.18	0.80	3.00	1.40	5.00
Kaçınma	2.80	0.75	2.83	1.00	5.00
Uzlaşma	3.89	0.59	4.00	1.75	5.00

N= 349

Tablo 30'daki bulgulardan ilk olarak yöneticilerin en çok bütünleştirme çatışma çözme stilini kullandıkları göze çarpmaktadır. Bunu birbirine benzer düzeylerde sırasıyla uzlaşma $x= 3.89$, ödün verme $x= 3.30$ ve hükmetme $x= 3.18$ çatışma çözme stilleri izlemektedir. Yöneticiler en az kaçınma $x= 2.80$ çatışma çözme stilini kullanmaktadırlar.

Bu bulgular Rahim'in (2004) yönergesine göre değerlendirildiğinde (Bu tez s. 76) ise yöneticilerin bütünleştirme çatışma çözme stilini “çok yüksek” derecede, uzlaşma çatışma stilini “yüksek” derecede kullandıkları anlaşılmaktadır. Yöneticiler ödün verme ve hükmetme çatışma çözme stillerini “orta” derecede, kaçınma çözme stilini ise “düşük” derecede kullanmaktadırlar. Bir başka söyleyişle yöneticiler bütünleştirme çatışma çözme stilini “her zaman”, uzlaşma çatışma çözme stilini “çoğunlukla”, ödün verme ve hükmetme çatışma çözme stillerini “arasıra”, kaçınma çatışma çözme stilini ise “az”, kullanmaktadırlar.

Yöneticilerin bütünleştirme çatışma çözme stilini “her zaman” ve birinci sırada kullandıklarını belirtmeleri, üniversitelerde çıkan çatışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Eğitim örgütü olan üniversitelerin örgüt özellikleri de zaten bu kurumlarda ortaya çıkan çatışmaları çözmeye en etkili yöntem olarak bütünleştirme stilinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Farklı alanlardan uzmanların çalıştığı üniversitelerde ortaya çıkan çatışmaları üniversitelerin verimliliğini artıracak biçimde “yapıcı” bir biçimde çözmek ve yönetmek ancak, yöneticinin hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine yönelme derecesinin yüksek olduğu, çatışmayı her iki tarafın yararına olabilecek biçimde çözen bir yaklaşımı benimsediği durumda mümkündür. Çatışma tarafları arasında bilgi alışverişinin sağlanmasını, açıklık davranışının gelişmesini destekleyen bir yönetici, bütünleştirme stilini bir çatışma çözme davranışı olarak içselleştirmiş demektir.

Özellikleri bakımından uzlaşma stilinin bütünleştirme stiline diğer çatışma çözme stilleri arasında en yakın olan stil olduğu düşünülürse, yöneticilerin uzlaştırma stilini “çoğunlukla” ve ikinci sırada kullandıklarını belirtmeleri, bir tutarlılık göstergesi olarak yorumlanabilir. Rahim, çatışma çözme stillerinin kullanılmasının uygun olduğu ya da olmadığı durumları açıklarken çatışmada karşı tarafın elde edilecek sonuçla ilgilenmediği zaman, çatışma çok basit olduğunda ya da zamanın kısıtlı, çok çabuk karar verilmesi

gereken bir durumda bütünleştirme stilinin kullanılmasının uygun olmadığını belirtmektedir (Rahim, 2004: 60). Yöneticilerin çatışma çözmede birinci sırada bütünleştirme stilini tercih etmelerinden bu stili kullanmanın uygun olmadığı durumlarda uzlaştırma stilini kullandıkları söylenebilir.

Yöneticilerin ödün verme ve hükmetme çatışma çözme stillerini “orta düzeyde”, üçüncü sırada kullandıklarını bildirmeleri ve bu stillerin kullanılmasına ilişkin ortalamaların birbirine yakın olması, özellikleri bakımından birbirine zıt sayılabilecek bu iki stile ilişkin görüş ve değer yargılarında tam bir görüş birliği içerisinde olmadıkları biçiminde değerlendirilebilir. Ödün verme stilini kullanan bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin düşük, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek, hükmetme stilini kullanan bireylerde bunun tam tersi olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2004: 10). Ödün verme stilini tercih eden yöneticiler çatışma tarafları arasındaki farklılıkları yok sayma, sürekli ortak çıkarları vurgulama, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün verme sonucunda kaybetme durumuyla karşı karşıya bulunmaktadır. Hükmetme stilinin temelinde çatışmada karşı tarafın zararına da olsa ne pahasına olursa olsun kazanma, kendi görüşlerini kabul ettirme düşüncesi yatmaktadır. Çatışma konulu literatürde hükmetme stilinin diğer adının “forcing behavior” olması bir rastlantı değildir. Yöneticilik konumunda hükmetme stilinin uygulama aracı makamın getirdiği yetkidir. Daha öncede belirtildiği gibi eğitim örgütü olan üniversitelerde çatışmaları çözmek, makamın getirdiği yetkiden çok uzmanlık yetkisinin kullanılmasını gerektirir. Zor kullanma, baskı, ceza, tehdit gibi davranışları içeren hükmetme çatışma çözme stili, üniversitelerde verimliliği düşüren çatışma çözme stili olarak kabul edildiğinde, yöneticilerinin hükmetme stilini “arasıra” değil de “en az” kullandıkları stil olarak bildirmeleri üniversitelerin gereksinimlerine uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilirdi.

Kaçınma çatışma çözme stilinin temelinde geri çekilme, hiç bir şeye karışmama, umursamazlık, sorumluluğu üzerinden atma davranışları yatmaktadır (Rahim, (2004: 11). Üniversitelerde görevli yöneticilerin hem

kendi, hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine önem verme derecesinin düşük olduğu, çatışma sonunda her iki tarafın da kaybetmesine yol açan kaçınma çatışma çözme stilini, az kullandıkları stil olarak bildirmeleri üniversitelerde verimliliğin artırılması açısından olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Yöneticilerin çatışma çözmeye en çok ve en az hangi davranışları benimsediği daha ayrıntılı analiz edildiğinde Tablo 31'deki bulgular ortaya çıkmaktadır.

Tablo 31
Yöneticilerin Çatışma Çözme Stillerine Göre İlgili Anket Maddelerine
Verdikleri Cevap Ortalamaları

Çatışma Çözme Stilleri ve Maddeler	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Bütünleştirme Stili					
1.	4.61	.51	5.00	2.00	5.00
4.	4.46	.62	4.00	2.00	5.00
5.	4.26	.81	4.00	1.00	5.00
12.	4.52	.58	5.00	2.00	5.00
22.	4.24	.78	4.00	1.00	5.00
23.	4.41	.58	4.00	2.00	5.00
28.	4.39	.55	4.00	3.00	5.00
Ödün Verme Stili					
2.	4.28	.74	4.00	1.00	5.00
10.	4.02	.83	4.00	.00	5.00
11.	1.83	.85	2.00	1.00	5.00
13.	2.38	1.12	2.00	1.00	5.00
19.	3.40	.92	4.00	1.00	5.00
24.	3.93	.87	4.00	1.00	5.00

Tablo 31

(Devam)

Yöneticilerin Çatışma Çözme Stillere Göre İlgili Anket Maddelerine
Verdikleri Cevap Ortalamaları

Çatışma Çözme Stilleri ve Maddeler	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Hükmetme Stili					
8.	2.88	1.25	3.00	1.00	5.00
9.	2.34	1.16	2.00	1.00	5.00
18.	3.46	1.12	4.00	1.00	5.00
21.	4.40	.76	5.00	2.00	5.00
25.	2.86	1.22	3.00	1.00	5.00
Kaçınma Stili					
3.	2.69	1.30	2.00	1.00	5.00
6.	2.03	1.03	2.00	1.00	5.00
16.	3.07	1.22	3.00	.00	5.00
17.	2.50	1.16	2.00	1.00	5.00
26.	2.97	1.20	3.00	1.00	5.00
27.	3.56	1.17	4.00	1.00	5.00
Uzlaşma Stili					
7.	4.05	.91	4.00	1.00	5.00
14.	3.99	.83	4.00	1.00	5.00
15.	4.36	.63	4.00	1.00	5.00
20.	3.19	1.16	3.00	1.00	5.00

N= 349

Tablo 31’de görüldüğü gibi **bütünleştirme** çatışma çözme stilini oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 4.61$) ortalama puanı ile “Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.” birinci soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 4.24$), “Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.” sorusu almıştır.

Ödün Verme çatışma çözme stilini oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 4.28$) ortalama puanı ile “Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.” ikinci soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 1.83$), “Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.” onuncu soru almıştır.

Hükmetme çatışma çözme stilini oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 4.40$) ortalama puanı ile “Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.” 21. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 2.34$), “İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.” dokuzuncu soru almıştır.

Kaçınma çatışma çözme stili ile ilgili altı maddeye verilen cevapların dağılımına göre en çok benimsenen davranışın ($x= 3.56$) “İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.” (Soru 27); en az benimsenen davranışın ise ($x= 2.03$) “İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.” (Soru 6) olduğu görülmektedir.

Uzlaşma çatışma çözme stiline ait dört maddeye verilen cevapların ortalamalarından yöneticilerin uzlaşma stiline ilişkin olarak en çok ($x= 4.36$) (Soru 15) “Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.” davranışını; en az da ($x= 3.19$) (Soru 20) “Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.” Davranışını benimsedikleri görülmektedir.

Araştırma evreninde yer alan yöneticilerin çatışma çözme stillerini uygulama sırasında en çok ve en az benimsedikleri davranışlar bakımından incelendiğinde şu yorumlara varmak mümkün olmaktadır.

Yöneticilerin bütünleştirme stilini uygulamada “Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışma” ya çok önem vermeleri, çalışanların önerileri ile çatışmanın birlikte ve daha sağlıklı olarak çözülmesine yardımcı olacağı düşünülebilir. Ancak “Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışma”ya en az önem vermelerinin çatışma çözümünde bu stilin işlerliğini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Yöneticilerin ödün verme stiline ilişkin olarak “Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışma” ya çok önem vermelerinin

çalışanlar için güdüleyici bir iş ortamı yaratma bakımından yararlı olacağı biçiminde yorumlanabilir. Yöneticilerin “Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alma”yı en az benimsedikleri davranış olarak nitelendirmelerinin temelinde astlarının isteklerine teslim olmama duygusunun olabileceği öne sürülebilir.

Yöneticilerin hükmetme stiline ilişkin olarak “Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim” davranışını en çok benimsedikleri davranış olarak nitelendirmeleri, onların meselelerin çözümünde kendi çıkarlarını ön planda tutma eğilimleri olduğu anlamına gelebilir. İşbirliği ile baskı yapma birbirine zıt iki davranış olarak kabul edildiğinde “İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.” maddesinin en az benimsenen davranış olarak ortaya çıkmasının bütünleştirme stili ile ilgili değerlendirmeyle tutarlı olduğu söylenebilir.

Kaçınma stili ile ilgili bulgulardan, yöneticilerin “İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.” davranışına çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bu tutum yöneticilerle çalışanlar arasında oluşabilecek gereksiz belki de kavgaya dönüşebilecek çatışmaları önleme ya da var olan çatışmaları tarafların memnun olacağı biçimde çözmeye katkıda bulunması açısından yararlı olacağı düşünülebilir. Yöneticilerin “İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.” davranışını en az benimsedikleri görülmektedir. Bir başka söyleyişle yöneticiler görüş farklılıklarını arkadaşlarıyla açıkça konuşmaktadırlar. Bunun altında yöneticilerin çıkabilecek sorunlarda kendini yeterli bulma, otoritesine güvenme, görüş farklılığının ortaya koyulmasının olumlu sonuçlara yol açacağına inanma gibi duygu ve düşüncelerin yattığı söylenebilir.

“Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.” davranışının yöneticiler tarafından en fazla kullanılan davranış olmasının çatışma sürecinde tarafların istek ve düşüncelerinin açığa çıkmasına yardımcı olması bakımından yararlı olduğu söylenebilir. “Uzlaşma için bazı şeyleri

alabileceğim gibi ödün de verebilirim.” maddesinin yöneticiler tarafından en az benimsenen davranış olarak ortaya çıkması, yöneticilerin çatışma durumunda pazarlık sonucunda kaybedecekleri, otoritelerinin sarsılacağı kaygısı taşımalarının bir belirtisi olarak yorumlanabilir.

*Yöneticilerin Bireysel Özellikleri/Çatışma Çözme Stillerini Kullanma
Dereceleri*

Üçüncü Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **cinsiyetlerine** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 32’de sunulmaktadır.

Tablo 32
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma
Derecelerine İlişkin “t” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Bütünleştirme				1.69	.09
Kadın	65	4.49	.41		
Erkek	284	4.39	.45		
Ödün verme				.46	.64
Kadın	65	3.33	.50		
Erkek	284	3.29	.53		
Hükmetme				1.03	.30
Kadın	65	3.28	.75		
Erkek	284	3.16	.81		
Kaçınma				-1.46	.14
Kadın	65	2.67	.75		
Erkek	284	2.83	.75		
Uzlaşma				.70	.48
Kadın	65	3.94	.51		
Erkek	284	3.88	.61		
N= 349 Sd= 347					p>.05

Yapılan t testleri, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin onların cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan önemli farklılık

olmadığını göstermektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde ikinci alt probleme ait bulgularda ortaya konulduğu gibi hem kadın hem de erkek yöneticilerin çatışma çözme stillerinden ilk sırada “her zaman” bütünleştirme stilini, ikinci sırada “çoğunlukla” ise uzlaşma stilini kullandıkları gözlemlenmektedir.

Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin cinsiyet bağımsız değişkenine göre önemli bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen araştırmacıların birbirlerinden farklı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Ancak, bunlar incelendiğinde çoğunun kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma çözme stilleri arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir (Rahim, 2004: 59). Kadın ve erkek yöneticilerin ilk sırada bütünleştirme, ikinci olarak ise uzlaşma stilini kullandıkları bildirilmektedir. Siruvun’un (2001) Rahim’in Örgütsel Çatışma Ölçeği’ni kullanarak 2001 yılında Tayland’da 147 erkek, 285 kadın yöneticiyle yaptığı çalışma bu sonuçları doğrulayan araştırmalardan sadece birisidir (s. 60-61).

Dördüncü Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yaşlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 33’de sunulmaktadır.

Tablo 33
Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Çözme Stilleri Kullanma Derecelerine
İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Yaş	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	2.10	3	.70	3.61	.01*
	Gİ	66.93	345	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	.38	3	.12	.45	.71
	Gİ	95.99	345	.27		
	GN	96.38	348			
Hükmetme	GA	1.55	3	.51	.80	.49
	Gİ	221.98	345	.64		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	2.31	3	.77	1.36	.25
	Gİ	195.72	345	.56		
	GN	198.04	348			
Uzlaşma	GA	.32	3	.10	.30	.82
	Gİ	122.48	345	.35		
	GN	122.80	348			

N= 348 Sd.= 3 F= 3. 61 p<.05 *Fark Önemli

Tablo 33 incelendiğinde yöneticilerin **bütünleştirme** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin onların yaşlarına göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların yaşlarına göre önemli farklılık göstermemektedir. Bütünleştirme çatışma çözme stilinin etkili bir yönetimde en çok kullanılması gereken stillerden biri olduğu hatırlanırsa, yaşlıların (bulgulara göre 60 yaş ve üzeri) kimselerin üniversitelerde yönetici olarak atanmaması önerilebilir.

Bu farklılığın hangi yaş grupları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan, Tukey testi sonuçları ve yöneticilerin ilgili bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma ortalamaları/dereceleri Tablo 34’de sunulmaktadır.

Tablo 34

Yöneticilerin Yaşlarına Göre Bütünleştirme Çatışma Çözme Stilini Kullanma
Derecelerine İlişkin “Tukey” Testi

N	ss	\bar{X}	Yöneticinin yaşı	1 30-39 yaş	2 40-49 yaş	3 50-59 yaş	4 60 yaş ve üzeri
48	.41	4.35	30-39 yaş				
157	.44	4.40	40-49 yaş				
116	.42	4.50	50-59 yaş				*
28	.52	4.21	60 yaş ve üzeri			*	
349	.44	4.41					

Tablo 34'deki bulgular değerlendirildiğinde Tablo 33'de F testi ile bulunan farklılığın, yöneticilerin 50-59 yaş grubu ile 60 ve üstü yaş grubu arasındaki farklılıktan ileri geldiği anlaşılmaktadır. Tablo 34' de anılan yaş grubunun ($x= 4.50$) bütünleştirme çatışma çözme stilini kendilerinden genç ve daha yaşlı olanlara (60 yaş ve üstü) göre daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır. Tersinden söylenirse bütünleştirme çatışma çözme stilini 60 yaş ve üzeri yaş grubu en az kullanmaktadır ($x= 4.21$).

Beşinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **medeni durumlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 35'de sunulmaktadır.

Tablo 35
Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma
Derecelerine İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Medeni Durum	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	.09	2	.04	.24	.78
	Gİ	68.93	346	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	.90	2	.45	1.63	.19
	Gİ	95.47	346	.27		
	GN	96.38	348			
Hükmetme	GA	.06	2	.03	.05	.95
	Gİ	223.47	346	.64		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	1.16	2	.58	1.02	.36
	GI	196.88	346	.56		
	GN	198.04	348			
Uzlaşma	GA	.06	2	.03	.09	.91
	Gİ	122.74	346	.35		
	GN	122.80	348			

N= 348

p>.05

Tablo 35’de görüldüğü gibi yapılan “F” testleri .05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir. Yani yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların medeni durumlarına göre önemli farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile evli, bekar ve boşanmış yöneticiler çatışma çözme stillerini aynı düzeyde kullanmaktadırlar.

Altıncı Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların sahip oldukları **çocuk sayısına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 36’da sunulmaktadır.

Tablo 36
Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Çatışma Çözme Stillerini
Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Çocuk Sayısı	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	.43	3	.144	.72	.53
	Gİ	68.60	345	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	.07	3	.02	.08	.96
	Gİ	96.30	345	.27		
	GN	96.38	348			
Hükmetme	GA	.03	3	.10	.16	.91
	Gİ	223.22	345	.64		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	.87	3	.29	.51	.67
	Gİ	197.17	345	.57		
	GN	198.04	348			
Uzlaşma	GA	4.50	3	1.5	4.37	.00*
	Gİ	118.30	345	.34		
	GN	122.80	348			

N= 348 Sd= 3 F= 4.37 p<.05 *Fark önemli

Tablo 36 incelendiğinde yöneticilerin **uzlaşma** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin onların sahip oldukları çocuk sayısına göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların sahip oldukları çocuk sayısına göre önemli farklılık göstermemektedir. Bu farklılığın hangi çocuk sayısı grupları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan, Tukey Testi sonuçları ve yöneticilerin ilgili uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma ortalamaları/dereceleri Tablo 37’de sunulmaktadır.

Tablo 37
Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Uzlaşma Çatışma Çözme
Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin “Tukey” Testi

N	ss	\bar{X}	Çocuk sayısı	1 Yok	2 1 çocuk	3 2 çocuk	4 3 çocuk ve üzeri
46	.58	4.01	Yok				
95	.68	3.76	1 çocuk				*
174	.55	3.88	2 çocuk				
34	.41	4.14	3 çocuk ve üzeri		*		
349	.59	3.89					

Tablo 37’deki bulgular değerlendirildiğinde Tablo 36’da bulunan farklılığın 3 çocuk ile daha az sayıda çocuğa sahip olanlar arasındaki farklılıktan ileri geldiği anlaşılmaktadır. Uzlaşma çatışma çözme stilini en fazla 3 çocuk ve üzerinde çocuk sahibi olan yöneticilerin ($x= 4.14$), en az ise 1 çocuğa sahip olan yöneticilerin ($x= 3.76$) kullandığı görülmektedir. Yani, çok çocuğu olanlar ötekilere göre uzlaşma stilini daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin % 81.4’nün erkek olduğu düşünülürse bu ilk bakışta şaşırtıcı görünebilir. Ancak erkeklerin çocuk bakmasının onlarda daha insancıl özellikler geliştirdiği hakkında önemli bir yazın bulunmaktadır.

Yedinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “Yöneticilerin çatışmaları çözme stillerini kullanma dereceleri onların görevli oldukları **üniversitenin bulunduğu yere** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 38’de sunulmaktadır.

Tablo 38

Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Çatışma
Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Bütünleştirme				.71	.47
İzmir İli	138	4.43	.46		
Öteki İller	211	4.40	.43		
Ödün verme				1.57	.11
İzmir İli	138	3.36	.43		
Öteki İller	211	3.27	.57		
Hükmetme				2.38	.01*
İzmir İli	138	3.31	.79		
Öteki İller	211	3.10	.79		
Kaçınma				-.95	.34
İzmir İli	138	2.75	.75		
Öteki İller	211	2.83	.75		
Uzlaşma				-2.23	.02*
İzmir İli	138	3.80	.58		
Öteki İller	211	3.95	.59		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 38’deki bulgulardan yöneticilerin hükmetme (Sd= 294, p<.05) ve uzlaşma (Sd= 298, p<.05) çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin onların görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki çatışma çözme stillerinden aldıkları puanlar ise onların görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere göre değişmemektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde İzmir ilinde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini (x= 3.31), öteki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden (x= 3.10) daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir. Öteki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin uzlaşma çatışma çözme stilini (x= 3.95), İzmir ilinde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden (x= 3.80) daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir. Yani hükmetme çatışma çözme stilini kullanan yöneticiler İzmir’de bulunan üniversitelerde, uzlaşma çatışma çözme stilini kullananlar bunun tersine öteki illerdeki üniversitelerde çalışmaktadırlar. Bu durum İzmir ilinde bulunan 5 üniversitenin 2’sinin vakıf üniversitesi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim bunu sınamak için 9. alt

problemde (s. 123) yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin görevli oldukları üniversitenin türüne göre önemli farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. 9. alt problemde elde edilen bulgular bu alt problemin bulguları ile paralellik göstermektedir. Yani İzmir’de bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin öteki illerdeki üniversitelerde görevli yöneticilere göre daha yüksek oluşu vakıf üniversitelerinde çalışan yöneticilerin çatışma çözmede daha çok hükmetme çatışma çözme stilini tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Sekizinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların yaptıkları toplam **yöneticilik süresine** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 39’da sunulmaktadır.

Tablo 39

Yöneticilerin Yaptıkları Toplam Yöneticilik Süresine Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Yöneticilik Süresi	Kaynak	KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	1.17	2	.58	2.98	.04*
	Gİ	67.86	346	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	.18	2	.09	.33	.71
	Gİ	96.19	346	.27		
		96.38	348			
Hükmetme	GA	2.97	2	1.48	2.33	.09
	Gİ	220.57	346	.63		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	1.16	2	.58	1.02	.36
	Gİ	196.88	346	.56		
	GN	198.04	348			
Uzlaşma	GA	.80	2	.40	1.14	.31
	Gİ	121.99	346	.35		
	GN	122.80	348			

N= 348 **F**= 2.98

p<.05 *Fark önemli

Tablo 39 incelendiğinde yöneticilerin **bütünleştirme** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin onların yaptıkları toplam yöneticilik süresine göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların yaptıkları toplam yöneticilik süresine göre önemli farklılık göstermemektedir. Bu farklılığın hangi yöneticilik süresi grupları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan, Tukey Testi sonuçları ve yöneticilerin ilgili bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma ortalamaları/dereceleri Tablo 40’da sunulmaktadır.

Tablo 40

Yöneticilerin Yaptıkları Toplam Yöneticilik Süresine Göre Bütünleştirme Çatışma Çözme Stillini Kullanma Derecelerine İlişkin “Tukey” Testi

N	ss	\bar{X}	Yöneticilik Süresi	1 1-10 yıl	2 11-20 yıl	3 21 yıl ve üzeri
257	.43	4.43	1-10 yıl			*
75	.43	4.38	11-20 yıl			
17	.54	4.17	21 yıl ve üzeri	*		
349	.44	4.41				

Tablo 40’daki bulgular değerlendirildiğinde Tablo 39’da F testi ile bulunan farklılığın bütünleştirme çatışma çözme stilini en fazla 1-10 yöneticilik süresi grubunda olan yöneticilerin ($x= 4.43$), en az ise 21 yıl ve üzeri yöneticilik süresi grubunda olan yöneticilerin ($x= 4.17$) kullanmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 40’daki bulgulara göre ayrıca, yöneticilerin yaptıkları toplam yöneticilik süresi arttıkça bütünleştirme stilini kullanma derecelerinin azaldığı söylenebilir. Yani daha uzun süre yöneticilik yapanlar daha kısa süre yöneticilik yapanlara göre bütünleştirme çatışma çözme stilini daha yüksek derecede kullanmaktadırlar. Bu bulgunun araştırmanın 4. alt probleminde (s. 114) ulaşılan bulgulara paralel nitelikte olduğu söylenebilir. Öte yandan mantıksal olarak yöneticilik deneyimi arttıkça bütünleştirmenin daha fazla kullanılması gerektiği düşünülünce, bu bulgu bir ölçüde şaşırtıcıdır.

Dokuzuncu Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların görevli oldukları üniversitenin türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 41’de sunulmaktadır.

Tablo 41

Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Türüne Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Üniversite Türü	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Bütünleştirme				.50	.61
Devlet	328	4.41	.45		
Vakıf	21	4.36	.30		
Ödün verme				.46	.64
Devlet	328	3.30	.53		
Vakıf	21	3.25	.41		
Hükmetme				-2.16	.01*
Devlet	328	3.16	.80		
Vakıf	21	3.55	.62		
Kaçınma				1.50	.13
Devlet	328	2.81	.73		
Vakıf	21	2.56	.99		
Uzlaşma				.96	.33
Devlet	328	3.90	.59		
Vakıf	21	3.77	.55		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 41’deki bulgulardan yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin görevli oldukları üniversitenin türüne göre Sd= 24 ve p<.05 düzeyinde önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki çatışma çözme stillerinden aldıkları puanlar ise görevli oldukları üniversitenin türüne göre değişmemektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini (x= 3.55), devlet üniversitelerinde görevli yöneticilerden (x= 3.16) daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir.

Bu sonucun sekizinci alt problemle yakından ilişkisi olduğu söylenebilir. Sekizinci alt problemle ilgili olarak Tablo 40'daki bulgular değerlendirildiğinde bütünleştirme çatışma çözme stilini en fazla 1-10 yöneticilik süresi grubunda olan yöneticilerin ($x= 4.43$), en az ise 21 yıl ve üzeri yöneticilik süresi grubunda olan yöneticilerin ($x= 4.17$) kullandığı görülmektedir. Bu, yöneticilerin yöneticilik süresi arttıkça bütünleştirme stilini kullanma derecelerinin azaldığı anlamına gelmektedir. Sekizinci ve dokuzuncu alt problemlerle ilgili bulgular birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin yöneticilik süresi arttıkça bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin azaldığı, bununla ilişkili olarak hükmetme stilini kullanma derecelerinin arttığı söylenebilir.

Elde edilen bulgulara dayanılarak, vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini, devlet üniversitelerinde görevli yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanmalarının, onların daha çok 21 yıl ve üzeri yöneticilik süresine sahip olmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Dokuzuncu alt problemin değerlendirilmesi ile elde edilen bulguların dördüncü alt problemle de yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Dördüncü alt probleme ilişkin olarak Tablo 34'deki bulgular değerlendirildiğinde bütünleştirme çatışma çözme stilini en fazla 50-59 yaş grubunda olan yöneticilerin ($x= 4.50$), en az ise 60 yaş ve üzeri yaş grubunda olan yöneticilerin ($x= 4.21$) kullandığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulara dayanılarak, vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin çatışma çözme stillerinden hükmetme stilini, devlet üniversitelerinde görevli yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanmalarının, onların daha çok 60 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Onuncu Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onuncu alt problemi “Yöneticilerin çatışmaları çözme stillerini kullanma dereceleri onların **ünvanlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 42’de sunulmaktadır.

Tablo 42

Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Ünvan	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	1.00	3	.33	1.69	.16
	Gİ	68.03	345	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	1.09	3	.36	1.31	.26
	Gİ	95.29	345	.27		
	GN	96.38	348			
Hükmetme	GA	.94	3	.31	.49	.68
	Gİ	222.59	345	.64		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	1.25	3	.41	.73	.53
	Gİ	196.79	345	.57		
	GN	198.04	348			
Uzlaşma	GA	.36	3	.12	.34	.79
	Gİ	122.44	345	.35		
	GN	122.80	348			

N= 348 p<.05

Yapılan F testleri sonucunda, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin onların ünvanlarına göre istatistiksel bakımdan önemli farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Yani ister profesör, ister yardımcı doçent olsun bütün yöneticiler çatışma çözme stillerini benzer şekilde kullanmaktadırlar. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri ile onların ünvanları arasında önemli bir ilişki yoktur.

Onbirinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onbirinci alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yöneticilik konumlarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 43’de sunulmaktadır.

Tablo 43

Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Yöneticilik Konumu	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	.88	6	.17	.89	.48
	Gİ	68.14	342	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	1.62	6	.32	1.16	.32
	Gİ	94.71	342	.27		
	GN	96.32	348			
Hükmetme	GA	3.62	6	.72	1.12	.34
	Gİ	219.92	342	.64		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	.87	6	.17	.30	.91
	Gİ	197.11	342	.57		
	GN	198.99	348			
Uzlaşma	GA	2.10	6	.42	1.19	.31
	Gİ	120.70	342	.35		
	GN	122.80	348			

N= 348

p>.05

Yapılan F testleri sonucunda, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin onların yöneticilik konumlarına göre istatistiksel bakımdan önemli farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Yani ister rektör, ister dekan yardımcısı, bütün yöneticiler benzer çatışma çözme stilleri kullanarak çatışmaları çözmektedirler.

Onikinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onikinci alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların çalıştıkları **bilim alanına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 44’da sunulmaktadır.

Tablo 44

Yöneticilerin Çalıştıkları Bilim Alanına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “F” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Çalışma Alanı	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Bütünleştirme	GA	.37	2	.18	.95	.38
	Gİ	68.65	346	.19		
	GN	69.03	348			
Ödün Verme	GA	.37	2	.18	.67	.50
	Gİ	96.00	346	.27		
	GN	96.38	348			
Hükmetme	GA	2.07	2	1.03	1.61	.20
	Gİ	221.47	346	.64		
	GN	223.54	348			
Kaçınma	GA	1.82	2	.91	1.60	.20
	Gİ	196.22	346	.56		
	GN	198.04	348			
Uzlaşma	GA	.88	2	.44	1.25	.28
	Gİ	121.92	346	.35		
	GN	122.80	348			

N= 348

p>.05

Yapılan F testleri sonucunda, yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin onların çalıştıkları bilim alanına göre istatistiksel bakımdan önemli farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri alanlarında çalışan yöneticiler örgütsel çatışmaları çözmeye yönelik stilleri aynı düzeyde benimsemektedirler.

Onüçüncü Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onüçüncü alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadıklarına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 45’de sunulmaktadır.

Tablo 45

Yöneticilerin Yönetim Konusunda Herhangi Bir Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Herhangi Bir Kursu Katılıp Katılmama	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Bütünleştirme				1.91	.04*
Evet	60	4.51	.44		
Hayır	289	4.39	.44		
Ödün verme				.93	.35
Evet	60	3.36	.56		
Hayır	289	3.29	.51		
Hükmetme				-.89	.37
Evet	60	3.10	.77		
Hayır	289	3.20	.80		
Kaçınma				-.28	.77
Evet	60	2.77	.85		
Hayır	289	2.80	.73		
Uzlaşma				-1.24	.21
Evet	60	3.80	.60		
Hayır	289	3.91	.59		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 45’deki bulgulardan yöneticilerin görevli oldukları üniversitelerde/birimlerde **bütünleştirme** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin onların yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadığına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testinin Sd= 85 ve p<.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Yani yöneticilik kursuna katılanlarla katılmayanlar

bütünleştirme çatışma çözme stilini farklı derecelerde kullanmaktadırlar. Yöneticilerin öteki çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadığına göre önemli farklılık göstermemektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde yönetim konusunda herhangi bir kursa katılan yöneticilerin bütünleştirme çatışma çözme stilini ($x=4.51$), herhangi bir kursa katılmayan yöneticilerden ($x=4.39$) daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin yönetim konusunda bir kursa katılmayla doğru orantılı bir biçimde yükseldiği, bununla birlikte işbirliğine dayalı ve daha demokratik stilleri kullanma eğiliminin arttığı söylenebilir.

Ondördüncü Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ondördüncü alt problemi “Yöneticilerin çatışmaları çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yabancı bir dili bilip bilmemelerine** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 46’da sunulmaktadır.

Tablo 46
Yöneticilerin Yabancı Bir Dili Bilip Bilmemelerine Göre Çatışma Çözme
Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Yabancı Bir Dile Sahip Olup Olmama	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Bütünleştirme				1.23	.21
Evet	344	4.41	.44		
Hayır	5	4.17	.30		
Ödün verme				.45	.65
Evet	344	3.30	.52		
Hayır	5	3.20	.21		
Hükmetme				2.11	.03*
Evet	344	3.19	.80		
Hayır	5	2.44	.29		
Kaçınma				.30	.75
Evet	344	2.80	.75		
Hayır	5	2.70	.85		
Uzlaşma				.17	.86
Evet	344	3.89	.59		
Hayır	5	3.85	.22		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 46'daki bulgulardan yöneticilerin **hükmetme** çatışma çözme stilini kullanma dereceleri yabancı bir dili bilip bilmemelerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testinin Sd= 4 ve p<.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde yabancı bir dili bilen yöneticilerin çatışma çözme stillerinden hükmetme stilini (x= 3.19), yabancı bir dili bilmeyen yöneticilerden (x= 2.44) daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir.

Onbeşinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onbeşinci alt problemi “Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların **yabancı bir dilde yayınlarının olup olmamasına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 47’de sunulmaktadır.

Tablo 47

Yöneticilerin Yabancı Bir Dilde Yayınlarının Olup Olmamasına Göre Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin “t” Testleri

Çatışma Çözme Stilleri/ Yabancı Bir Dilde Yayın Olup Olmaması	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Bütünleştirme				.03	.96
Evet	286	4.41	.45		
Hayır	63	4.41	.42		
Ödün verme				1.26	.20
Evet	286	3.32	.47		
Hayır	63	3.23	.69		
Hükmetme				2.41	.01*
Evet	286	3.23	.82		
Hayır	63	2.96	.66		
Kaçınma				.14	.88
Evet	286	2.80	.75		
Hayır	63	2.79	.75		
Uzlaşma				-.43	.66
Evet	286	3.88	.59		
Hayır	63	3.92	.58		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 49’deki bulgulardan yöneticilerin **hükmetme** çatışma çözme stilini kullanma dereceleri yabancı bir dilde yayınlarının olup olmamasına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testinin Sd= 108 ve p<.05 düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde yabancı bir dilde yayını olan yöneticilerin çatışma çözme stillerinden hükmetme stilini (x= 3.23), yabancı bir dilde yayını olmayan yöneticilerden (x= 2.96) daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir.

14. (s. 130) ve 15. alt problemlerle ilgili bulgular birlikte değerlendirildiğinde yabancı dil bilen ve yabancı dilde yayını bulunan yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini öteki yöneticilere göre daha yüksek derecede kullandıkları anlaşılmaktadır. Yabancı dil bilenlerin daha çok

vakıf üniversitelerinde çalıştıkları düşünülürse, dokuzuncu alt problemde (s. 123) elde edilen vakıf üniversitelerinde çalışan yöneticilerin daha çok hükmetme çatışma çözme stilini kullandıkları yönündeki bulgunun, bu sonucu desteklediği söylenebilir.

Yöneticilerin Bireysel Özellikleri / Sorunlu Davranış Örüntüleri

Onaltıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onaltıncı alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar nelerdir? şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan analiz, ilgili verilerle birlikte Tablo 48’de sunulmaktadır.

Tablo 48

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerine Göre Aldıkları Ortalama Puanlar

Alt Boyutlar	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Baskın	2.19	.85	2.25	.00	4.00
Kinci	1.65	.92	1.90	.00	4.00
Soğuk	1.54	.96	1.25	.00	4.00
İçe Dönük	1.77	1.16	1.75	.00	4.00
Kendine Güvensiz	2.00	1.11	2.00	.00	4.00
Kullanılmaya Yatkın	2.57	1.02	2.75	.00	4.00
Fedakar	3.34	.79	3.75	.25	4.00
Dışa Dönük	2.51	.94	2.50	.00	4.00

N= 349

Tablo 48’deki bulgulardan yöneticilerin fedakar sorunlu davranış örüntülerinden $x= 3.34$ en fazla puan aldıkları bunu birbirine yakın düzeyde kullanılmaya yatkın $x= 2.57$ ve dışa dönük $x= 2.51$ davranış örüntülerinin izlediği anlaşılmaktadır. Yöneticiler dördüncü sırada ise birbirine benzer düzeylerde baskın $x= 2.19$, kendine güvensiz $x= 2.00$, içe dönük $x= 1.77$ ve

kinici $x = 1.65$ davranış örüntülerinden ortalama puan almışlardır. Yöneticiler en az soğuk $x = 1.54$ davranış örüntülerine yatkın görünmektedirler.

Yöneticilerin ilk üç sırada (fedakar, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük) sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanların sıralamasına ilişkin bulgular, Horowitz tarafından yürütülen araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Horowitz bu üç davranış örüntüsünü insan ilişkilerinde en sık ortaya çıkan ve üzerinde en çok tartışılan sorunlu davranış örüntüleri olarak nitelendirmektedir (Bu tez s. 88).

Tablo 48'deki bulgular Alden'in (2000) yönergesine göre değerlendirildiğinde (Bu tez s. 89) ise yöneticilerin fedakar sorunlu davranış örüntülerini "çok yüksek" derecede, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük sorunlu davranış örüntülerini "yüksek" derecede göstermektedirler. Yöneticilerin baskın, kendine güvensiz, içe dönük ve kinici sorunlu davranış örüntülerini "orta" derecede, soğuk sorunlu davranış örüntüsünü ise "düşük" derecede gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin birinci sırada $x = 3.34$, çok yüksek derecede fedakar sorunlu davranış örüntüsü gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu davranış örüntüsünü gösteren kişiler kendilerini "sıcak, sempatik, özverili, bağışlayıcı, verici, anaç" vb. sıfatlarla tanımlamaktadırlar. Alden, Bem tarafından geliştirilen Cinsiyet Rollerini Envanteri'nde (Bem's Sex-Role Inventory, 1974) fedakar davranış örüntüsü gösteren kişilerin "feminen" özellikler alt boyutunda yüksek puan aldıklarını bildirmektedir (Alden, 2000: 40). Yöneticiler buna göre kendilerini insanlarla çok rahat ilişki kurabilen, başkalarına yardım etmeye her zaman hazır, başkalarının problemleriyle yakından ilgilenen kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Yöneticilik konumunun gerektirdiği insan ilişkilerinde önemli, arzu edilir bu olumlu sosyal özelliklerin, yöneticilik konumu açısından olumsuz sayılabilecek problemlerle ilişkili olduğu bildirilmektedir. Fedakar sorunlu davranış örüntüsü gösteren kişiler başkalarına sınır koyma zorluğu çekme, sürekli başkalarının hoşuna gitme gereksinimi içinde olma, hoşlandığı kişiyi eleştiremememe,

başkalarının sorunlarıyla gerektiğinden fazla ilgilenme ve onların sorunları ve ihtiyaçlarıyla kendisinininkilerden daha fazla ilgilenme, başkalarının sorunlarına karşı aşırı duygusal tepki gösterme” gibi problemler yaşamaktadırlar (Alden, 2000:40), (Horowitz, ve diğer., 1994: 22-26).

Yöneticilerin ikinci sırada $x= 2.57$ yüksek derecede kullanılmaya yatkın sorunlu davranış örüntüsü gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu davranış örüntüsünü gösteren kişiler, kendilerini “başkalarından bir şey istemekte zorlanan, başkaları tarafından kabul gören, hiç kimseye zarar vermeyen” vb. ifadelerle tanımlamaktadırlar (Alden, 2000: 39). Bu davranış örüntüsünü gösteren bireyler, “İnsanlara hayır diyememe, onlara öfkesini gösterememe, insanlarla arasına gereken mesafeyi koyma güçlüğü çekme, insanlara çok kolay inanma, insanların kendisini kullandığı duygusunu taşıma, ‘insanları incitirim’ düşüncesiyle gerektiğinde onlarla tartışmaktan çekinme gibi davranışlar göstermektedir” (Horowitz ve diğer., 1994: 22-26).

Yöneticilerin birinci sırada fedakar, ikinci sırada kullanılmaya yatkın sorunlu davranış örüntüsünü göstermeleri yeni bir yorumu gerektirmektedir. Envantere ilişkin dairesel modelde yan yana gelen alt boyutların benzer, karşı karşıya gelenlerin ise birbirininin karşıtı sorunlu davranış örüntüsüne karşılık geldiği açıklanmıştı (Bu tez s. 90). Bu dairesel modelde fedakar ve kullanılmaya yatkın alt boyutlarının yan yana yerleştirildikleri görülmektedir. Alden, bu iki davranış örüntüsüne özgü özellikleri gösteren kişilerin bağımlı kişilik tipine (dependent personality) özgü sorunlar yaşadıklarını belirtmektedir. Alden’a göre bu kişiler başkalarından kabul görmeyeceği, başkaları tarafından reddedileceği, onların desteğini yitireceği korkusuyla insanlarla yaşadığı çatışmaları dile getirme güçlüğü çekme, bir başkasının fikrini, onayını almadan karar verememe, ilgi görmek ve onaylanmak için gerekirse hoşuna gitmeyecek işleri üstlenme problemleri yaşamaktadırlar (Alden, 2000: 39-40).

Yöneticilerin üçüncü sırada $x= 2.51$ yüksek derecede dışa dönük sorunlu davranış örüntüsü gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu davranış örüntüsünü

gösteren bireyler, “yalnız kalamama, özel yaşamına ait bilgiler dahil olmak üzere insanlardan hiç bir şeyi gizleyememe, başkalarının yaşamlarına, problemlerine müdahale etme, sürekli insanların dikkatini üzerinde toplama gereksinimi duyma, insanlara yönelik aşırı denilebilecek sorumluluk duygusu taşıma, insanlara yaşamına ait çok özel konuları anlatma” gibi davranışlar göstermektedir (Horowitz ve diğer., 1994: 22-26). DSM-IV ölçütlerine göre aşırı duygusal kişilik özelliklerinin, dışa dönük kişilik tipinde ortaya çıktığı saptanmıştır. Buna göre bu kişiler, dikkati üzerlerine çekemedikleri, ilginin merkezi olmadıkları ortamda kendilerini kötü hissetmek, başkalarından çok kolay etkilenmek, dış görünüşleri ile ilgi çekmeye çalışmak, ilişkilerde gerekenden daha fazla içli dışlı olmak davranışlarını göstermektedir.

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüsü en çok ve en az hangi özellikleri gösterdikleri daha ayrıntılı analiz edildiğinde Tablo 49’ daki bulgular ortaya çıkmaktadır.

Tablo 49

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerine Göre İlgili Anket Maddelerine
Verdikleri Cevap Ortalamaları

Alt Boyutlar/ Maddeler	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Baskın					
17.	1.06	.72	1.00	.00	4.00
31.	1.86	1.05	2.00	.00	4.00
44.	3.44	1.06	3.00	.00	4.00
45.	1.34	.85	1.00	.00	4.00
50.	2.82	.95	3.00	.00	4.00
52.	2.60	.92	2.00	.00	4.00
57.	2.02	1.08	2.00	.00	4.00
59.	1.72	.78	2.00	.00	4.00
Kinci					
1.	2.96	.95	2.00	.00	4.00
22.	1.08	.76	1.00	.00	4.00
24.	1.16	.82	1.00	.00	4.00
29.	1.96	.96	2.00	.00	4.00
32.	.38	.51	.00	.00	4.00
40.	1.16	.76	1.00	.00	4.00
56.	2.38	.88	2.00	.00	4.00
64.	2.38	1.12	2.00	.00	4.00

Tablo 49

(Devam)

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerine Göre İlgili Anket Maddelerine
Verdikleri Cevap Ortalamaları

Alt Boyutlar/ Maddeler	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Soğuk					
11.	1.34	.96	1.00	.00	4.00
15.	.54	.63	.00	.00	4.00
16.	.58	.65	.00	.00	4.00
20.	2.64	1.26	2.00	.00	4.00
23.	1.16	.78	1.00	.00	3.00
27.	1.44	1.04	1.00	.00	4.00
36.	2.12	1.07	2.00	.00	4.00
60.	2.74	.83	3.00	.00	4.00
İçe Dönük					
3.	1.70	.99	1.00	.00	4.00
7.	1.34	.95	1.00	.00	4.00
14.	1.28	.94	1.00	.00	4.00
18.	2.10	.99	2.00	.00	4.00
33.	2.48	1.16	2.00	.00	4.00
35.	2.76	1.18	3.00	.00	4.00
55.	1.60	.90	1.00	.00	4.00
62.	1.48	.83	1.00	.00	4.00
Kendine Güvensiz					
5.	1.80	.96	2.00	.00	4.00
6.	2.20	1.09	2.00	.00	4.00
8.	2.08	.91	2.00	.00	4.00
9.	3.22	1.13	3.00	.00	4.00
12.	1.78	1.02	1.00	.00	4.00
13.	3.06	1.20	3.00	.00	4.00
19.	1.08	.80	1.00	.00	4.00
39.	1.20	.85	1.00	.00	4.00
Kullanılmaya Yatkın					
2.	3.12	1.07	3.00	.00	4.00
10.	2.34	1.08	2.00	.00	4.00
25.	2.54	1.11	2.00	.00	4.00
34.	2.86	1.08	3.00	.00	4.00
38.	3.92	1.16	4.00	.00	4.00
42.	2.80	.86	3.00	.00	4.00
53.	2.24	.96	2.00	.00	4.00
61.	1.54	.93	1.00	.00	4.00

Tablo 49
(Devam)

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerine Göre İlgili Anket Maddelerine
Verdikleri Cevap Ortalamaları

Alt Boyutlar/ Maddeler	\bar{X}	ss	Ortanca	Min.	Max.
Fedakar					
21.	2.18	1.00	2.00	.00	4.00
28.	2.92	1.17	3.00	.00	4.00
37.	3.00	1.17	3.00	.00	4.00
46.	3.30	1.03	3.00	.00	4.00
49.	3.50	.90	3.00	.00	4.00
51.	3.74	1.00	4.00	.00	4.00
54.	3.26	.99	3.00	.00	4.00
63.	3.76	1.00	4.00	.00	4.00
Dışa Dönük					
4.	1.56	.97	1.00	.00	4.00
26.	2.16	1.20	2.00	.00	4.00
30.	2.08	1.01	2.00	.00	4.00
41.	3.56	1.03	3.00	.00	4.00
43.	2.50	.94	2.00	.00	4.00
47.	3.34	1.02	3.00	.00	4.00
48.	2.98	.96	3.00	.00	4.00
58.	1.72	.94	2.00	.00	4.00

N= 349

Tablo 49’da görüldüğü gibi **baskın** davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 3.44$) ortalama puanı ile “Çok bağımsızım.” 44. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 1.06$), “Başkasının bakış açısını anlamak benim için zordur.” 17. soru almıştır.

Kinci davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 2.96$) ortalama puanı ile “İnsanlara güvenmek benim için zordur.” birinci soru almıştır. Son sırayı ise ($x= .38$), “Başkasının mutluluğuna sevinmek benim için zordur.” 32. soru almıştır.

Soğuk örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 2.74$) ortalama puanı ile “Başkalarına çok mesafeli dururum.” 60. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= .54$), “İnsanlara sevgi, şefkat göstermek benim için zordur.” 15. soru almıştır.

İçe dönük davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 2.76$) ortalama puanı ile “Başkalarına kendimi açmak ve duygularımı söylemek benim için zordur.” 35. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 1.28$), “İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur.” 14. soru almıştır.

Kendine güvensiz davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 3.22$) ortalama puanı ile “İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur.” 9. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 1.08$), “Gerektiğinde sağlam durmak benim için zordur.” 19. soru almıştır.

Kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 3.92$) ortalama puanı ile “Başkalarının duygularını inciteceğimden endişe duymadan iddiamı sürdürmek benim için zordur.” 38. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 1.54$), “Başkalarının beni kullanmasına çok fazla izin veririm.” 61. soru almıştır.

Fedakar davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 3.76$) ortalama puanı ile “Başkalarının acılarından çok fazla etkilenirim.” 63. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 2.18$), “Başkalarına sınır koymak benim için zordur.” 21. soru almıştır.

Dışa dönük davranış örüntüsünü oluşturan maddeler içerisinde, ilk sırayı ($x= 3.56$) ortalama puanı ile “Başkalarının sorunlarını çözmede çok fazla sorumluluk hissederim.” 41. soru almıştır. Son sırayı ise ($x= 1.56$), “Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur.” 4. soru almıştır.

Araştırma evreninde yer alan yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri, en çok ve en az benimsedikleri özellikler bakımından incelendiğinde şu yorumlara varmak mümkün olmaktadır.

Yöneticilerin baskın davranış örüntüsüne ilişkin olarak “Çok bağımsızım” a çok önem vermeleri, bu davranış örüntüsünün en belirgin sorunlu özelliklerinden biri olarak sayılmaktadır (Alden, 1990). Bu özelliği gösteren yöneticilerin amirlerinin direktiflerini izleme, kendi üstlerinde olan örgüt kurallarını yerine getirme konusunda sorun yaşayabilirler. Yöneticilerin “Başkasının bakış açısını anlamak benim için zordur” dan düşük puan almalarının çatışma çözümünü olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Yöneticilerin ikinci davranış örüntüsüne ilişkin olarak “İnsanlara güvenmek benim için zordur” a çok önem vermelerinin çalışanlar için güdüleyici bir iş ortamı yaratma bakımından yararlı olmayacağı açıktır. Yöneticilerin “Başkasının mutluluğuna sevinmek benim için zordur” a en az benimsedikleri özellik olarak nitelendirmeleri, onların temelde insanlara karşı “düşmanca” bir duygu taşımadıklarını vurgulamayı gerekli gördükleri biçiminde yorumlanabilir.

Yöneticilerin soğuk davranış örüntüsüne ilişkin olarak “Başkalarına çok mesafeli dururum” ifadesini en çok gösterdikleri özellik olarak nitelendirmeleri, onların bu davranış örüntüsünün en belirgin özelliğini tam olarak gösterdikleri anlamına gelmektedir. Horowitz (1993) bu soruyu bu davranış örüntüsünün en temel özelliği olarak nitelendirmektedir. “İnsanlara sevgi, şefkat göstermek benim için zordur.” maddesinin en az gösterilen özellik olarak ortaya çıkması, yöneticilerin insanlara sevgi göstermek konusunda sorun yaşamadıklarını ifade ettikleri anlamına gelebilir. Ancak bu, “insanları severim” gibi kalıp bir ifadeyi hemen herkesin kabul etmesi gibi düşünülebilir.

Yöneticilerin içe dönük davranış örüntüsüne ilişkin olarak “Başkalarına kendimi açmak ve duygularımı söylemek benim için zordur” a çok önem vermeleri, daha çok “geleneksel erkek yönetici özelliği” (araştırma evreninin % 84’ünün erkek yöneticilerden oluştuğu düşünüldüğünde) olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin “İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur” a en az benimsedikleri özellik olarak nitelendirmeleri, örgütsel çatışmaları çözmede olumlu etkiye bulabilecek bir özellik olarak görülebilir.

Yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsüne ilişkin olarak “İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur.” davranışını en çok benimsedikleri özellik olarak nitelendirmeleri, onların bu davranış örüntüsünün en belirgin özelliğini tam olarak gösterdikleri anlamına gelmektedir. Horowitz (1993) kendine güvensiz davranış örüntüsünü gösteren kişilerin ana sorununun 9. soruda ifade edildiğini belirtmektedir. Alden (1990), bu soruda ifade edilen sorunla ilgili olarak, otoritenin ortaya koyulması gereken rollerde bu davranış örüntüsünün en yüksek düzeyde ortaya çıktığını belirtmektedir. Yöneticiler tarafından “Gerektiğinde sağlam durmak benim için zordur.” maddesinin en az benimsenen özellik olarak ortaya çıkması ise onların karar alma ve bu kararda direnme konusunda insan ilişkilerinde sorun yaşamadıkları biçiminde yorumlanabilir.

Yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsüne ilişkin olarak “Başkalarının duygularını inciteceğimden endişe duymadan iddiamı sürdürmek benim için zordur” a çok önem vermeleri, onların çatışmaların çözümünde örgüt çıkarlarını ön planda tutma, onları savunma konusunda sorun yaşabilecekleri, bu özellikleri nedeniyle diğer tarafın kazanmasına yola açabilecekleri anlamına gelebilir. Ancak “Başkalarının beni kullanmasına çok fazla izin veririm.” e en az önem vermelerinin temelinde astlarının ya da diğer çatışma tarafının isteklerine teslim olmama duygusunun olabileceği öne sürülebilir. Yöneticilerin bu sorudan düşük puan almaları, yani bir bakıma bu ifadeye karşı çekince göstermeleri, “Başkalarının beni kullanmasına çok fazla izin veririm.” ifadesini kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünün en belirgin sorunlu özelliği olarak niteleyen Horowitz’e (1993) göre “olumlu” bir durumdur.

Yöneticilerin fedakar davranış örüntüsüne ilişkin olarak “Başkalarının acılarından çok fazla etkilenirim” e çok önem vermeleri, ilk bakışta astlarının ya da diğer çatışma tarafının sorunlarına yaklaşımda empati kurma bakımından yardımcı olacağı düşünülebilir. Ancak yöneticiler bu özellikleri nedeniyle başkalarının gereksinimlerini örgütün gereksinimleri üzerinde tutma sorunu ile

karşı karşıya kalabilirler ve bu onları çatışma çözme durumunda kaçınma ya da gereksiz ödün verme davranışına itebilir. Bu yorum, yöneticilerin ikinci derecede “Başkalarının ihtiyaçlarını kendiminkinden daha fazla önemserim” (soru 51) ifadesini çok önemli bulmaları ile desteklenmektedir. Yöneticilerin “Başkalarına sınır koymak benim için zordur” a en az önem vermeleri yönetsel bakımdan olumlu bir özellik olarak nitelendirilebilir.

Yöneticilerin dışa dönük davranış örüntüsüne ilişkin olarak “Başkalarının sorunlarını çözmede çok fazla sorumluluk hissedirim” e çok önem vermeleri, aslında onların başkalarının işine karışma konusunda kendilerini tutamadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin “Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur” a en az benimsedikleri davranış olarak nitelemeleri, bu davranış örüntüsünün önemli özelliklerinden biri olan “ölçüsüz dışa açıklık” konusunda yöneticilerin kendi özel hayatları söz konusu olunca daha dikkatli bir davranış sergiledikleri söylenebilir (Alden, 2000).

Onyedinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onyedinci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların **cinsiyetlerine** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 50’de sunulmaktadır.

Tablo 50
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına
İlişkin “t” Testleri

Kişilik Tipleri/ Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Baskın				-2.08	.03*
Kadın	65	1.99	.74		
Erkek	284	2.24	.87		
Kinci				-1.91	.05
Kadın	65	1.45	.72		
Erkek	284	1.70	.96		
Soğuk				-1.41	.15
Kadın	65	1.39	.72		
Erkek	284	1.58	1.01		
İçe Dönük				-2.56	.01*
Kadın	65	1.44	.89		
Erkek	284	1.85	1.21		
Kendine Güvensiz				-1.67	.09
Kadın	65	1.79	1.03		
Erkek	284	2.05	1.13		
Kullanılmaya Yatkın				-.01	.99
Kadın	65	2.57	.95		
Erkek	284	2.57	1.04		
Fedakar				.10	.91
Kadın	65	3.35	.83		
Erkek	284	3.33	.79		
Dışa Dönük				-1.07	.28
Kadın	65	2.40	.87		
Erkek	284	2.53	.95		

N= 349 Sd= 347

p<.05 *Fark önemli

Tablo 50 incelendiğinde yapılan “t” testleri sonucunda yöneticilerin baskın (Sd= 118, p<.05) ve içe dönük (Sd= 175, p<.05) sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

İlgili ortalamalar incelendiğinde erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre baskın ve içe dönük davranış örüntülerinden daha yüksek ortalama puan aldıkları anlaşılmaktadır.

Onsekizinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onsekizinci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların yaşlarına göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 51’de sunulmaktadır.

Tablo 51

Yöneticilerin Yaşlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Kişilik Tipleri/ Yaş	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Baskın	GA	1.29	3	.43	.58	.62
	Gİ	252.70	345	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	2.91	3	.97	1.12	.33
	Gİ	297.08	345	.86		
	GN	300.00	348			
Soğuk	GA	.23	3	.07	.08	.96
	Gİ	326.05	345	.94		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	3.65	3	1.21	.89	.44
	Gİ	471.19	345	1.36		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	6.79	3	2.26	1.82	.14
	Gİ	427.63	345	1.24		
	GN	434.42	348			
Kullanılmaya Yatkın	GA	1.19	3	.40	.37	.76
	Gİ	363.61	345	1.05		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	2.45	3	.81	1.28	.27
	Gİ	219.20	345	.63		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	1.20	3	.37	.41	.74
	Gİ	307.82	345	.89		
	GN	308.94	348			

N= 348

p>.05

Tablo 51’deki bulgulardan yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerine göre dağılımının onların yaşlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini

sınamak üzere yapılan “F” testlerinin $p < .05$ düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Ondokuzuncu Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ondokuzuncu alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların **medeni durumlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 52’de sunulmaktadır.

Tablo 52
Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri
Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Medeni Durum	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Baskın	GA	.79	2	.39	.54	.58
	Gİ	253.20	346	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	.76	2	.38	.44	.64
	Gİ	299.24	346	.86		
	GN	300.00	348			
Soğuk	GA	3.72	2	1.86	1.99	.13
	Gİ	322.67	346	.93		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	3.34	2	1.67	1.22	.29
	Gİ	471.50	346	1.36		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	4.04	2	2.02	1.62	.19
	Gİ	430.38	346	1.24		
	GN	434.42	348			

Tablo 52

(Devam)

Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Sorunlu Davranış
Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Medeni Durum	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Kullanılmaya Yatkın	GA	3.58	2	1.79	1.71	.18
	Gİ	361.22	346	1.04		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	3.08	2	1.54	2.43	.08
	Gİ	218.57	346	.63		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	1.23	2	.61		
	Gİ	307.70	346	.88		
	GN	308.94	348			

N= 348

p> .05

Tablo 52’deki bulgulardan yöneticilerin sorunlu davranış örüntüleri dağılımının medeni durumlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “F” testlerinin $p < .05$ düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Yirminci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirminci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar, onların sahip oldukları **çocuk sayısına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 53’de sunulmaktadır.

Tablo 53
Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri
Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Çocuk Sayısı	Kaynak	K.T	Sd	K O	F	Önem Derecesi
Baskın	GA	1.34	3	.44	.61	.60
	Gİ	252.65	345	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	2.00	3	.66	.77	.50
	Gİ	297.99	345	.86		
	GN	300.05	348			
Soğuk	GA	5.47	3	1.82	1.96	.11
	Gİ	320.91	345	.93		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	4,65	3	1.55	1.13	.33
	Gİ	470.19	345	1.36		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	3.00	3	1.00	.80	.49
	Gİ	431.42	345	1.25		
	GN	434.42	348			
Kullanılmaya Yatkın	GA	3.75	3	1.25	1.19	.31
	Gİ	361.05	345	1.04		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	.94	3	.31	.49	.68
	Gİ	220.71	345	.64		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	3.75	3	1.25	1.41	.23
	Gİ	305.19	345	.88		
	GN	308.94	348			

N= 348

p>.05

Tablo 53’deki bulgulardan yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanların onların sahip oldukları çocuk sayısına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “F” testlerinin $p < .05$ düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Yirmibirinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmibirinci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların görevli oldukları **üniversitenin bulunduğu yere** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin

çözömlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 54’de sunulmaktadır.

Tablo 54
Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Bulunduğu Yere Göre Sorunlu
Kişilik Tipi Özellikleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Üniversitenin Bulunduğu Yer	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Baskın				22.13	.89
İzmir İli	138	2.21	.77		
Öteki İller	211	2.18	.90		
Kinci				-2.97	.00*
İzmir İli	138	1.47	.82		
Öteki İller	211	1.77	.97		
Soğuk				-1.93	.05
İzmir İli	138	1.42	.92		
Öteki İller	211	1.62	.99		
İçer Dönük				-1.47	.41
İzmir İli	138	1.66	1.04		
Öteki İller	211	1.84	1.23		
Kendine				-2.63	.00*
Güvensiz					
İzmir İli	138	1.81	1.01		
Öteki İller	211	2.13	1.16		
Kullanılmaya				-0.99	.40
Yatkın					
İzmir İli	138	2.51	1.03		
Öteki İller	211	2.62	1.01		
Fedakar				-0.23	.74
İzmir İli	138	3.32	.77		
Öteki İller	211	3.34	.81		
Dışer Dönük				-3.09	.00*
İzmir İli	138	2.32	.95		
Öteki İller	211	2.63	.91		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 54’deki bulgulardan yöneticilerin **kendine güvensiz** davranış örüntüsünden aldıkları puanların onların görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testinin (Sd= 319, p<.05) düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. İlgili ortalamalar incelendiğinde öteki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden

($x= 2.13$), İzmir ilinde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden ($x= 1.81$) daha yüksek düzeyde ortalama puan aldıkları görülmektedir.

Benzer şekilde, yöneticilerin **dışa dönük** davranış örüntüsünden aldıkları puanlar görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere göre ($Sd= 285$, $p<.05$) düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Bu alanda da öteki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin dışa dönük davranış örüntüsünden ($x= 2.63$), İzmir’de bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden ($x= 2.32$) daha yüksek düzeyde puan aldıkları görülmektedir.

Son olarak yöneticilerin **kinci** kişilik tipinden aldıkları puanların görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere göre ($Sd= 325$, $p<.05$) düzeyinde önemli farklılık göstermektedir. Bu kişilik tipinden de diğer illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin ($x= 1.77$), İzmir ilinde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden ($x= 1.47$) daha yüksek düzeyde puan aldıkları görülmektedir. İzmir ili dışındaki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerin kendine güvensiz, dışa dönük ve kinci kişilik tipi özellikleri düşündürücüdür.

Yirmiikinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmiikinci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar, onların **yöneticilik yaptıkları toplam süreye** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 55’de sunulmaktadır.

Tablo 55
Yöneticilerin Yaptıkları Toplam Yöneticilik Süresine Göre Sorunlu Davranış
Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Yöneticilik Süresi	Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Derecesi
Baskın	GA	1.55	2	.77	1.06	.34
	Gİ	252.44	346	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	2.95	2	1.47	1.72	.18
	Gİ	297.05	346	.85		
	GN	300.00	348			
Soğuk	GA	.18	2	.09	.09	.90
	Gİ	326.20	346	.94		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	2.25	2	1.13	.82	.43
	Gİ	472.58	346	1.36		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	4.30	2	2.15	1.73	.17
	Gİ	430.12	346	1.24		
	GN	434.42	348			
Kullanılmaya Yatkın	GA	.08	2	.04	.04	.96
	Gİ	364.72	346	1.05		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	.84	2	.42	.66	.51
	Gİ	220.80	346	.63		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	1.32	2	.66	.74	.47
	Gİ	307.62	346	.88		
	GN	308.94	348			

N= 348

p> .05

Tablo 55’deki bulgulardan yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinin yöneticilik yaptıkları toplam süreye göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “F” testlerinin $p < .05$ düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Yirmiüçüncü Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmiüçüncü alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların görevli oldukları **üniversitenin türüne** göre önemli bir farklılık göstermekte

midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 56’de sunulmaktadır.

Tablo 56

Yöneticilerin Görevli Oldukları Üniversitenin Türüne Göre Sorunlu Davranış
Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Üniversitenin Türü	N	\bar{X}	ss	t	p
Baskın				-1.69	.01*
Devlet	328	2.17	.87		
Vakıf	21	2.50	.46		
Kinci				.18	.79
Devlet	328	1.65	.94		
Vakıf	21	1.61	.73		
Soğuk				.80	.39
Devlet	328	1.55	.96		
Vakıf	21	1.38	1.05		
İçe Dönük				1.35	.38
Devlet	328	1.79	1.17		
Vakıf	21	1.44	1.08		
Kendine Güvensiz				1.48	.19
Devlet	328	2.02	1.11		
Vakıf	21	1.65	1.10		
Kullanılmaya Yatkın				-.18	.65
Devlet	328	2.57	1.01		
Vakıf	21	2.61	1.15		
Fedakar				-.31	.84
Devlet	328	3.33	.80		
Vakıf	21	3.39	.67		
Dışa Dönük				1.02	.30
Devlet	328	2.52	.94		
Vakıf	21	2.30	.88		

N= 349 Sd= 347 p< .05 *Fark önemli

Tablo 56’daki bulgulardan yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanların onların görevli oldukları üniversitenin türüne göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testinin (Sd= 29, p<.05) düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ise çalıştıkları üniversitenin devlet ya da vakıf olmasına göre değişmemektedir.

Baskın davranış örüntüsünden yöneticilerin aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde, vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin baskın davranış örüntüsünü ($x= 2.50$), devlet üniversitelerinde görevli yöneticilerden ($x= 2.17$) daha yüksek düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu bu araştırmanın dokuzuncu alt probleminde (s. 124) ortaya çıkan vakıf üniversite yöneticilerinin daha çok hükmetme çatışma çözme stilini kullandıkları bulgusuyla paralellik göstermektedir.

Yirmidördüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmidördüncü alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar, onların **ünvanlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 57’de sunulmaktadır.

Tablo 57

Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Ünvan	Kaynak	K T	Sd	K O	F	Önem Denetimi
Baskın	GA	1.55	3	.52	.71	.54
	Gİ	252.44	345	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	2.35	3	.78	.90	.43
	Gİ	297.65	345	.86		
	GN	300.00	348			
Soğuk	GA	2.72	3	.90	.96	.40
	Gİ	323.66	345	.93		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	4.20	3	1.40	1.02	.38
	Gİ	470.63	345	1.36		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	4.53	3	1.51	1.21	.30
	Gİ	429.89	345	1.24		
	GN	434.42	348			

Tablo 57
(Devam)

Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri
Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Ünvan	Kaynak	K T	Sd	K O	F	Önem Denetimi
Kullanılmaya Yatkın	GA	1.11	3	.37	.35	.78
	Gİ	363.69	345	1.05		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	4.17	3	1.39	2.21	.08
	Gİ	217.47	345	.63		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	.21	3	.07	.08	.97
	Gİ	308.72	345	.89		
	GN	308.94	348			

N= 348

p>.05

Tablo 57’deki bulgulardan yöneticilerin davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların ünvanlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “F” testlerinin $p < .05$ düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır. Zira, kişilik ile ilgili davranış örüntüleri insan ilişkileri çerçevesinde erken çocuklukta edinilmeye başlayan deneyimlerin bir sonucu, bireyin daha sonraki yaşantılarında süreklilik gösteren bir kalıp olarak tanımlandığında, davranış örüntülerinin yöneticilerin ünvanlarına göre önemli farklılık göstermemesi doğal olarak kabul edilebilir (Horowitz ve Alden; 2000: 23).

Yirmibeşinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmibeşinci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların **yöneticilik konumlarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testlerinin, ilgili verilerle birlikte Tablo 58’de sunulmaktadır.

Tablo 58
Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Sorunlu Davranış Örüntülerinden
Aldıkları Puanlara İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Yöneticilik Konumu	Kaynak	K T	Sd	K O	F	Önem Derecesi
Baskın	GA	3.68	6	.73	1.00	.41
	Gİ	250.32	342	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	1.06	6	.21	.24	.94
	Gİ	298.93	342	.87		
	GN	300.00	348			
Soğuk	GA	9.13	6	1.82	1.97	.08
	Gİ	317.25	342	.92		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	3.96	6	.79	.57	.71
	Gİ	470.87	342	1.37		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	11.08	6	2.21	1.79	.11
	Gİ	423.34	342	1.23		
	GN	434.42	348			
Kullanılmaya Yatkın	GA	2.63	6	.52	.49	.77
	Gİ	362.17	342	1.05		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	7.56	6	1.51	2.47	.03*
	Gİ	214.09	342	.62		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	11.26	6	2.25	2.59	.02*
	Gİ	297.68	342	.86		
	GN	308.94	348			

N= 348

p<.05 *Fark önemli

Tablo 58’de görüldüğü gibi yapılan “F” testleri sonucunda, yöneticilerin **fedakar** ve **dışa dönük** davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların yöneticilik konumlarına göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ise yöneticilik konumlarına göre değişmemektedir. Bu farklılığın hangi yöneticilik konumları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan, Tukey Testleri ve yöneticilerin yöneticilik konumlarına göre fedakar ve dışa dönük davranış örüntülerinden aldıkları puanlar Tablo 59 ve Tablo 60’da sunulmaktadır.

Tablo 59

Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Fedakar Sorunlu Davranış
Örüntülerinden Aldıkları Puanlara İlişkin “Tukey” Testi

N	ss	\bar{X}	Yöneticilik Konumu	1	2	3	4	5	6
10	.72	3.40	Rektör						
23	.84	3.31	Rektör Y.						
71	.62	3.54	Dekan						*
35	.93	3.14	Enstitü M.						
106	.82	3.31	Yüksek Okul.M.						
104	.70	3.40	Dekan Y.			*			

Tablo 59’da F testi ile bulunan farklılığın dekan ile dekan yardımcısı yöneticilik konumları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Yani dekan olarak görev yapan yöneticiler ($x= 3.54$), dekan yardımcısı olarak görev yapan yöneticilere (3.40) göre daha fazla fedakar davranış örüntüsü göstermektedirler.

Tablo 60

Yöneticilerin Yöneticilik Konumlarına Göre Dışa Dönük Sorunlu Davranış
Örüntülerinden Aldıkları Puanlara İlişkin “Tukey” Testi

N	ss	\bar{X}	Yöneticilik Konumu	1	2	3	4	5	6
10	.79	2.17	Rektör						
23	1.01	2.39	Rektör Y.						
71	.94	2.74	Dekan						*
35	.97	2.29	Enstitü M.						
106	.93	2.64	Yüksek Okul.M.						
104	.87	2.58	Dekan Y.			*			

Benzer şekilde dekan olarak görev yapan yöneticiler ($x= 2.74$), dekan yardımcısı olarak görev yapan yöneticilere ($x= 2.58$) göre daha fazla dışa dönük davranış örüntüsü göstermektedirler.

Yirmialtıncı Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmialtıncı alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların çalıştıkları **bilim alanına** göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “F” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 61’de sunulmaktadır.

Tablo 61

Yöneticilerin Çalıştıkları Bilim Alanına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “F” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Çalışma Alanı	Kaynak	KT	Sd	K O	F	Önem Derecesi
Baskın	GA	.02	2	.01	.01	.98
	Gİ	253.97	346	.73		
	GN	254.00	348			
Kinci	GA	1.29	2	.64	.75	.47
	Gİ	298.70	346	.86		
	GN	300.00	348			
Soğuk	GA	6.92	2	3.46	3.74	.02*
	Gİ	319.47	346	.92		
	GN	326.39	348			
İçe Dönük	GA	7.69	2	3.84	2.85	.05
	Gİ	467.14	346	1.35		
	GN	474.84	348			
Kendine Güvensiz	GA	.45	2	.22	.18	.83
	Gİ	433.97	346	1.25		
	GN	434.42	348			
Kullanılmaya Yatkın	GA	1.00	2	.50	.47	.62
	Gİ	363.80	346	1.05		
	GN	364.81	348			
Fedakar	GA	.11	2	.05	.08	.91
	Gİ	221.54	346	.64		
	GN	221.65	348			
Dışa Dönük	GA	1.13	2	.56	.63	.52
	Gİ	307.80	346	.89		
	GN	308.94	348			

N= 348

p<.05 *Fark önemli

Tablo 61’de görüldüğü gibi yapılan “F” testleri sonucunda, yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanların, onların çalıştıkları bilim alanına göre önemli farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ise çalıştıkları bilim alanına göre değişmemektedir. Bu farklılığın hangi bilim alanı grupları arasındaki farklılıktan ileri geldiğini sınamak üzere yapılan, Tukey Testi ve yöneticilerin çalıştıkları bilim alanına göre soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar Tablo 62’de sunulmaktadır.

Tablo 62
Yöneticilerin Çalıştıkları Bilim Alanına Göre Soğuk Sorunlu Davranış Örüntüsü
Dağılımına İlişkin “Tukey” Testi

N	ss	\bar{X}	Çalışma alanı	1 Sosyal Bilimler	2 Fen Bilimleri	3 Sağlık Bilimleri
155	.91	1.44	Sosyal B.		*	
122	1.01	1.73	Fen B.	*		
72	.96	1.43	Sağlık B.			
349	.96	1.54				

N= 349

Tablo 62’de F testi ile bulunan farklılığın fen bilimleri ile sosyal bilimler arasındaki farklılıktan ileri geldiği anlaşılmaktadır. Yani, fen bilimleri alanında çalışan yöneticiler ($x= 1.73$), sosyal bilimler alanında çalışan yöneticilere ($x= 1.44$) göre daha fazla soğuk sorunlu davranış örüntüsünü göstermektedirler.

Yirmiyedinci Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmiyedinci alt problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar, onların **yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadıklarına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin

çözömlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 63’de sunulmaktadır.

Tablo 63

Yöneticilerin Yönetim Konusunda Herhangi Bir Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Herhangi Bir Kursu Katılıp Katılmama	N	\bar{X}	ss	t	Önem denetimi
Baskın				-1.07	.28
Evet	60	2.08	.87		
Hayır	289	2.21	.84		
Kinci				-1.15	.24
Evet	60	1.52	1.01		
Hayır	289	1.68	.91		
Soğuk				-2.17	.03*
Evet	60	1.30	.97		
Hayır	289	1.59	.96		
İçe Dönük				-2.10	.03*
Evet	60	1.48	1.11		
Hayır	289	1.83	1.17		
Kendine Güvensiz				-1.85	.06
Evet	60	1.76	1.02		
Hayır	289	2.05	1.13		
Kullanılmaya Yatkın				.11	.91
Evet	60	2.59	.92		
Hayır	289	2.57	1.04		
Fedakar				1.35	.17
Evet	60	3.46	.77		
Hayır	289	3.31	.80		
Dışa Dönük				-.79	.42
Evet	60	2.42	.79		
Hayır	289	2.53	.97		

N= 349 Sd.= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 63’deki bulgulardan yöneticilerin **soğuk** ve **içe dönük** davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadıklarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testlerinin (Sd= 84, p<.05) ve (Sd= 88, p<.05) düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki davranış

örüntülerinden aldıkları puanlar ise yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmamalarına göre değişmemektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde yönetim konusunda herhangi bir kursa katılmayan yöneticilerin ($x= 1.59$) soğuk davranış örüntülerine, herhangi bir kursa katılan yöneticilerinden ($x= 1.30$) daha yüksek düzeyde yatkın oldukları görülmektedir. Benzer şekilde yönetim konusunda herhangi bir kursa katılmayan yöneticilerin ($x=1 .83$) içe dönük davranış örüntüsüne, herhangi bir kursa katılan yöneticilerinden ($x= 1.48$) daha yüksek düzeyde yatkın oldukları görülmektedir. Bu bulgu bu araştırmanın onüçüncü alt probleminde (s. 129) ortaya çıkan yönetim konusunda bir kursa katılan yöneticilerin daha çok bütünleştirme çatışma çözme stilini kullandıkları bulgusunu desteklemektedir.

Yirmisekizinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmisekizinci problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların **yabancı bir dili bilip bilmemelerine** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 64’de sunulmaktadır.

Tablo 64

Yöneticilerin Yabancı Bir Dili Bilip Bilmemelerine Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Yabancı Bir Dile Sahip Olup Olmama	N	\bar{X}	ss	t	p
Baskın				.54	.60
Evet	344	2.19	.85		
Hayır	5	2.00	.30		
Kinci				.96	.32
Evet	344	1.66	.93		
Hayır	5	1.25	.30		
Soğuk				.15	.91
Evet	344	1.54	.97		
Hayır	5	1.50	.39		

Tablo 64
(Devam)

Yöneticilerin Yabancı Bir Dili Bilip Bilmemelerine Göre Sorunlu Davranış
Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri

Davranış Örüntüleri/ Yabancı Bir Dile Sahip Olup Olmama	N	\bar{X}	ss	t	p
İçe Dönük				-.38	.47
Evet	344	1.76	1.17		
Hayır	5	2.15	.94		
Kendine Güvensiz				-1.86	.04*
Evet	344	1.99	1.11		
Hayır	5	3.00	1.13		
Kullanılmaya Yatkın				-.60	.35
Evet	344	2.57	1.02		
Hayır	5	3.00	.77		
Fedakar				.23	.55
Evet	344	3.33	.80		
Hayır	5	3.55	.32		
Dışa Dönük				.42	.78
Evet	344	2.51	.94		
Hayır	5	2.40	.67		

N= 349 Sd= 347 p<.05 *Fark önemli

Tablo 64'deki bulgulardan yöneticilerin **kendine güvensiz** davranış örüntüsünden aldıkları ortalama puanların onların yabancı bir dili bilip bilmemelerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testinin ($Sd=4$, $p<.05$) düzeyinde önemli sonuç verdiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öteki davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ise yabancı bir dili bilip bilmemelerine göre değişmemektedir. İlgili ortalamalar incelendiğinde yabancı bir dili bilmeyen yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünü ($x= 3.00$), yabancı bir dili bilen yöneticilerden ($x= 1.99$) daha yüksek düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu bu araştırmanın ondördüncü alt probleminde (s. 130) ortaya çıkan yabancı bir dil bilmeyen yöneticilerin daha çok hükmetme çatışma çözme stilini kullandıkları bulgusuyla paralellik göstermektedir.

Yirmidokuzuncu Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yirmidokuzuncu problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları ortalama puanlar onların **yabancı bir dilde yayınlarının olup olmamasına** göre önemli bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için yapılan “t” testleri, ilgili verilerle birlikte Tablo 65’de sunulmaktadır.

Tablo 65
Yöneticilerin Yabancı Bir Dilde Yayınlarının Olup Olmamasına Göre Sorunlu Davranış Örüntüleri Dağılımına İlişkin “t” Testleri

Davranış Örüntüleri / Yabancı Bir Dilde Yayının Olup Olmaması	N	\bar{X}	ss	t	p
Baskın				-.28	.77
Evet	286	2.18	.83		
Hayır	63	2.22	.96		
Kinci				-.55	.57
Evet	286	1.64	.92		
Hayır	63	1.71	.93		
Soğuk				.48	.62
Evet	286	1.55	.98		
Hayır	63	1.49	.89		
İçe Dönük				-1.15	.25
Evet	286	1.74	1.15		
Hayır	63	1.92	1.20		
Kendine Güvensiz				-1.20	.22
Evet	286	1.97	1.10		
Hayır	63	2.15	1.18		
Kullanılmaya Yatkın				-.48	.62
Evet	286	2.56	.99		
Hayır	63	2.63	1.13		
Fedakar				.42	.67
Evet	286	3.34	.79		
Hayır	63	3.30	.81		
Dışa Dönük				-.80	.42
Evet	286	2.49	.93		
Hayır	63	2.59	.96		
N= 349					p>.05

Tablo 65’deki bulgulardan yöneticilerin yabancı bir dilde yayınlarının olup olmamasına göre sorunlu davranış örüntüleri dağılımının önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan “t” testlerinin p<.05 düzeyinde önemli sonuç vermediği anlaşılmaktadır.

Otuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın otuzuncu problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlarla, çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında önemli ilişkiler bulunmakta mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi amacıyla her bir davranış örüntüsü ve çatışma çözme stili için ayrı ayrı hesaplanan “Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayıları” davranış örüntülerine göre sırasıyla aşağıda verilmektedir.

Baskın Davranış Örüntüsü

Tablo 66’da yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan baskın sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları sunulmaktadır.

Tablo 66

Yöneticilerin Baskın Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Baskın	Bütünleştirme	-.22**
Baskın	Ödün Verme	.04
Baskın	Hükmetme	.30**
Baskın	Kaçınma	-.05
Baskın	Uzlaşma	-.05
N= 349		**p<.01

Tablo 66’da görüldüğü gibi yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile kaçınma ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **bütünleştirme** çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında ($r = -.22$, $p < .01$) düzeyinde önemli bir ilişki

bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır. Yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme ve hükmetme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki ödün verme çatışma çözme stili için istatistiksel olarak önemli olmamakla birlikte yöneticilerin **hükmetme** çatışma çözme stilini kullanma dereceleri için ($r = .30$, $p < .01$) düzeyinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yani yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, hükmetme stilini kullanma dereceleri de artmaktadır.

Kinci Davranış Örüntüsü

Tablo 67’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kinci sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 67

Yöneticilerin Kinci Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla,
Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Kinci	Bütünleştirme	-.27**
Kinci	Ödün Verme	-.10
Kinci	Hükmetme	.05
Kinci	Kaçınma	.01
Kinci	Uzlaşma	-.21**

N= 349 **p<.01

Tablo 67’de görüldüğü gibi yöneticilerin kinci davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin kinci davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin kinci davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **bütünleştirme** ($r = -.27$, $p < .01$) ve **uzlaşma** ($r = -.21$, $p < .01$) çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında önemli bir

ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin ikinci davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme ve uzlaşma stillerini kullanma dereceleri azalmaktadır. Yöneticilerin ikinci davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile hükmetme ve kaçınma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte, bu ilişkinin istatistiksel olarak önemli olmadığı görülmektedir.

Soğuk Davranış Örüntüsü

Tablo 68’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan soğuk sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 68

Yöneticilerin Soğuk Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla,
Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Soğuk	Bütünleştirme	-.18**
Soğuk	Ödün Verme	-.00
Soğuk	Hükmetme	.09
Soğuk	Kaçınma	.04
Soğuk	Uzlaşma	-.14**
N= 349		**p<.01

Tablo 68’de görüldüğü gibi yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **bütünleştirme** ($r = -.18, p < .01$) ve **uzlaşma** ($r = -.14, p < .01$) çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme ve uzlaşma stillerinden kullanma dereceleri azalmaktadır. Yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile

hükmetme ve kaçınma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin soğuk davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bu çatışma çözme stilleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmamaktadır.

İçe Dönük Davranış Örüntüsü

Tablo 69’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan içe dönük sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 69

Yöneticilerin İçe Dönük Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
İçe Dönük	Bütünleştirme	-.20**
İçe Dönük	Ödün Verme	-.06
İçe Dönük	Hükmetme	-.01
İçe Dönük	Kaçınma	.23**
İçe Dönük	Uzlaşma	-.08

N= 349 **p<.01

Tablo 69’da görüldüğü gibi yöneticilerin içe dönük davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin içe dönük davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme, hükmetme ve uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin içe dönük davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **bütünleştirme** ($r = -.20$, $p < .01$) çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin içe dönük davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır. Yöneticilerin içe dönük davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **kaçınma** ($r = .23$, $p < .01$) çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin içe dönük davranış

örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, kaçınma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri de artmaktadır.

Kendine Güvensiz Davranış Örüntüsü

Tablo 70’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kendine güvensiz sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 70

Yöneticilerin Kendine Güvensiz Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Kendine Güvensiz	Bütünleştirme	-.07
Kendine Güvensiz	Ödün Verme	.03
Kendine Güvensiz	Hükmetme	-.20**
Kendine Güvensiz	Kaçınma	.27**
Kendine Güvensiz	Uzlaşma	-.01

N= 349

**p<.01

Tablo 70’de görüldüğü gibi yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, hükmetme ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **hükmetme** ($r = -.20$, $p < .01$) çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, hükmetme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır. Yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile kaçınma ve ödün verme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **kaçınma** ($r = .27$,

p<.01) çözüme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, kaçınma çatışma çözüme stilini kullanma dereceleri de artmaktadır.

Kullanılmaya Yatkın Davranış Örüntüsü

Tablo 71’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kullanılmaya yatkın sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çatışma çözüme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 71

Yöneticilerin Kullanılmaya Yatkın Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Kullanılmaya Yatkın	Bütünleştirme	.03
Kullanılmaya Yatkın	Ödün Verme	.09
Kullanılmaya Yatkın	Hükmetme	-.18**
Kullanılmaya Yatkın	Kaçınma	.22**
Kullanılmaya Yatkın	Uzlaşma	.05
N= 349		**p<.01

Tablo 71’de görüldüğü gibi yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma çözüme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, ödün verme ve uzlaşma çatışma çözüme stillerini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **kaçınma** ($r = .22$, $p < .01$) çatışma çözüme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, kaçınma stilini kullanma dereceleri de artmaktadır. Yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **hükmetme** çatışma çözüme stilini kullanma dereceleri arasında ise ters yönde ve ($r = -.18$,

p<.01) düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin kullanılmaya yatkın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır.

Fedakar Davranış Örüntüsü

Tablo 72’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 72
Yöneticilerin Fedakar Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla
Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Fedakar	Bütünleştirme	.19**
Fedakar	Ödün Verme	.16**
Fedakar	Hükmetme	-.07
Fedakar	Kaçınma	.17**
Fedakar	Uzlaşma	.09

N= 349 **p<.01

Tablo 72’de görüldüğü gibi yöneticilerin fedakar davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bunlardan yöneticilerin fedakar davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin fedakar davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile **bütünleştirme** ($r = .19$, $p < .01$), **ödün verme** ($r = .16$, $p < .01$) ve **kaçınma** ($r = .27$, $p < .01$), çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani, yöneticilerin fedakar davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme, ödün verme ve kaçınma stillerini kullanma dereceleri de artmaktadır. Yöneticilerin fedakar davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında ise .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmamaktadır.

Dışa Dönük Davranış Örüntüsü

Tablo 73’de yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan dışa dönük sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlarla, her bir çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında hesaplanan korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 73

Yöneticilerin Dışa Dönük Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Davranış Örüntüsü	Çatışma Çözme Stilleri	Korelasyon Katsayısı
Dışa Dönük	Bütünleştirme	.01
Dışa Dönük	Ödün Verme	.08
Dışa Dönük	Hükmetme	-.08
Dışa Dönük	Kaçınma	.10
Dışa Dönük	Uzlaşma	.09

N= 349

Tablo 73 incelendiğinde yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan dışa dönük sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Otuzbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın otuzbirinci problemi “Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümlenebilmesi için çoklu regresyon analizi tekniğinden yararlanılmaktadır. Bu analiz çatışma çözme stillerinin her bir boyutu için ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu test .05 düzeyinde anlamlı bulunduğunda, yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların (bağımsız değişkenler), bağımlı değişkenin (çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri) anlamlı yordayıcıları olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu alt problemin çözümlenebilmesi amacıyla her bir

davranış örüntüsü ve çatışma çözme stili için ayrı ayrı yapılan çoklu regresyon analizleri çatışma çözme stillerine göre sırasıyla aşağıda verilmektedir.

Bütünleştirme Çatışma Çözme Stili

Yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların **bütünleştirme** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları olup olmadıklarını sınamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 74’de verilmektedir.

Tablo 74

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla,
Bütünleştirme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleeri İçin Regresyon
Analizi

Bütünleştirme	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	-.15	-2.46	.01*	.11	6.41	.00
Kinci	-.13	-2.01	.04*			
Soğuk	.06	.84	.40			
İçe Dönük	-.12	-1.68	.09			
Kendine Güvensiz	-.10	-1.13	.25			
Kullanılmaya Yatkın	.03	.39	.69			
Fedakar	.19	2.79	.00*			
Dışa Dönük	-.01	.30	.76			

N= 349

Tablo 74’e göre baskın, kinci ve fedakar sorunlu davranış örüntülerinin % 11 (R²= .11) oranında bir değişme ile bütünleştirme çatışma çözme stilini yordadıkları görülmektedir. Tablo 75’de regresyon analizine alınan, bütünleştirme çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişkenlerin regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 75

Yöneticilerin Baskın, Kinci ve Fedakar Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Bütünleştirme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Bütünleştirme	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	-.13	-2.29	.02	.10	13.97	.00
Kinci	-.18	-3.23	.00			
Fedakar	.15	2.91	.00			

Tablo 75'e göre baskın, kinci ve fedakar davranış örüntülerinin %10 ($R^2 = .10$) oranında değişme ile bütünleştirme çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişkenler olduğu görülmektedir. Bütünleştirme çatışma çözme stilinin yordama düzeyini gösteren değerler sırası ile şunlardır: Baskın ($t = -2.29$, $p < .02$, $\beta = -.13$); Kinci ($t = -3.23$, $p < .00$, $\beta = -.18$); Fedakar ($t = 2.91$; $p < .00$; $\beta = .15$). Regresyon denkleminin F değeri 13.97 olup, .00 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Fedakar davranış örüntüsü, bütünleştirme çatışma çözme stilini ($\beta = .15$) değeri ile birinci derecede yordamaktadır.

Tablo 75 incelendiğinde baskın ve kinci davranış örüntüleri ile bütünleştirme çatışma çözme stili arasında negatif, fedakar davranış örüntüsü ile bütünleştirme çatışma çözme stili arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar azalınca, bütünleştirme çatışma çözme stillerinden aldıkları puanların arttığı söylenebilir. Yöneticilerin fedakar davranış örüntüsünden aldıkları puan arttığında ise, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin de arttığı görülmektedir. Yöneticilerin öteki davranış örüntülerinden aldıkları puanların, bütünleştirme çatışma çözme stilini yordamadığı görülmektedir.

Ödün Verme Çatışma Çözme Stili

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların ödün verme çatışma çözme stilini

kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları olup olmadıklarını sınamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 76’da verilmektedir.

Tablo 76

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Ödün Verme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Ödün Verme	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	.11	1.76	.07	.03	2.50	.01
Kinci	-.13	-1.85	.06			
Soğuk	.09	1.23	.21			
İçe Dönük	-.14	-1.91	.05			
Kendine Güvensiz	.03	.31	.75			
Kullanılmaya Yatkın	.05	.63	.52			
Fedakar	.12	1.75	.07			
Dışa Dönük	.00	.05	.95			

Yöneticilerin sorunlu davranış örüntüleri ile ödün verme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri için yapılan regresyon analizi sonucunda yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, ödün verme çatışma çözme stilini yordamadıkları görülmektedir.

Hükmetme Çatışma Çözme Stili

Yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların **hükmetme** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları olup olmadıklarını sınamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 77’de verilmektedir.

Tablo 77

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Hükmetme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Hükmetme	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	.30	5.01	.00*	.13	7.68	.00
Kinci	-.09	-1.45	.14			
Soğuk	.10	1.54	.12			
İçe Dönük	.04	.64	.52			
Kendine Güvensiz	-.20	-2.23	.02*			
Kullanılmaya Yatkın	-.05	-.60	.54			
Fedakar	.06	.92	.35			
Dışa Dönük	-.10	-1.68	.09			

Tablo 77'ye göre baskın ve kendine güvensiz sorunlu davranış örüntülerinin %13 ($R^2 = .13$) oranında bir değişme ile hükmetme çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişkenler olduğu görülmektedir. Tablo 78'de regresyon analizine alınan, hükmetme çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişkenlerin regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 78

Yöneticilerin Baskın ve Kendine Güvensiz Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Hükmetme Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Hükmetme	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	.29	5.82	.00	.12	25.62	.00
Kendine Güvensiz	-.19	-3.83	.00			

Tablo 78'e göre baskın ve kendine güvensiz davranış örüntülerinin hükmetme çatışma çözme stilinin % 12'sini ($R^2 = .12$) yordayan bağımsız değişkenler oldukları görülmektedir. Hükmetme çatışma çözme stilinin yordanma düzeyini gösteren değerler sırası ile şunlardır: Baskın ($t = 5.82$, $p < .00$; $\beta = .29$), kendine Güvensiz ($t = -3.83$, $p < .00$; $\beta = -.19$). Regresyon denkleminin F değeri 25.62 olup .00 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Baskın davranış örüntüsü, hükmetme çatışma çözme stilini ($\beta = .29$) değeri ile birinci derecede yordamaktadır.

Tablo 78 incelendiğinde baskın davranış örüntüsü ile hükmetme çatışma çözme stili arasında pozitif, içe dönük davranış örüntüsü ile hükmetme çatışma çözme stili arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, hükmetme çatışma çözme stillerinden aldıkları puanların da arttığı söylenebilir. Yöneticilerin kendine güvensiz davranış örüntüsünden aldıkları puanlar azaldığında ise, hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin arttığı görülmektedir. Yöneticilerin öteki davranış örüntülerinden aldıkları puanların, hükmetme çatışma çözme stilini yordamadığı görülmektedir.

Kaçınma Çatışma Çözme Stili

Yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların kaçınma çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları olup olmadıklarını sınamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 79’da verilmektedir.

Tablo 79

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla, Kaçınma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Kaçınma	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	-.04	-.68	.49	.08	4.88	.00
Kinci	-.00	-.06	.94			
Soğuk	-.11	-1.58	.11			
İçe Dönük	.18	2.40	.01*			
Kendine Güvensiz	.18	1.96	.05			
Kullanılmaya Yatkın	-.00	-.08	.93			
Fedakar	.05	.83	.40			
Dışa Dönük	.03	.56	.57			

Tablo 79'a göre içe dönük sorunlu davranış örüntüsünün % 8 ($R^2 = .08$) oranında bir değişme ile kaçınma çatışma çözme stilini yordadığı görülmektedir. Tablo 82'de regresyon analizine alınan, kaçınma çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişkenin regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 80

Yöneticilerin İçe Dönük Sorunlu Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Kaçınma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Kaçınma	β	t	p	AdsR ²	F	P
İçe Dönük	.23	4.43	.00	.05	19.68	.00

Tablo 80'e göre içe dönük sorunlu davranış örüntüsü % 5 ($R^2 = .05$) düzeyinde bir değişme ile kaçınma çatışma çözme stilini yordamaktadır. Kaçınma çatışma çözme stilinin yordanma düzeyini gösteren değerler sırası ile şunlardır: İçe Dönük ($t = 4.43$; $p < .00$, $\beta = .23$). Regresyon denkleminin F değeri 19.68 olup .00 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 80 incelendiğinde içe dönük sorunlu davranış örüntüsü ile kaçınma çatışma çözme stili arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanılarak yöneticilerin içe dönük sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, kaçınma çatışma çözme stilinden aldıkları puanların da arttığı söylenebilir. Yöneticilerin öteki sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, kaçınma çatışma çözme stilini yordamadığı görülmektedir.

Uzlaşma Çatışma Çözme Stili

Yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların **uzlaşma** çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin anlamlı yordayıcıları olup olmadıklarını sınamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi Tablo 81'de verilmektedir.

Tablo 81

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanlarla ile Uzlaşma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Uzlaşma	β	t	p	AdsR ²	F	P
Baskın	.04	.63	.52	.04	3.05	.00
Kinci	-.23	-3.26	.00*			
Soğuk	-.04	-.65	.51			
İçe Dönük	.01	.17	.86			
Kendine Güvensiz	-.03	-.37	.71			
Kullanılmaya Yatkın	.07	.82	.41			
Fedakar	-.02	-.33	.73			
Dışa Dönük	.11	1.79	.07			

Tablo 81'e göre kinci sorunlu davranış örüntüsünün % 4 ($R^2 = .04$) oranında bir değişme ile uzlaşma çatışma çözme stilini yordadığı görülmektedir. Tablo 82'de regresyon analizine alınan, uzlaşma çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişkenin regresyon analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 82

Yöneticilerin Kinci Davranış Örüntüsünden Aldıkları Puanlarla, Uzlaşma Çatışma Çözme Stilini Kullanma Dereceleri İçin Regresyon Analizi

Uzlaşma	β	t	p	AdsR ²	F	P
Kinci	-.21	-4.14	.00	.04	17.13	.00

Tablo 82'ye göre kinci davranış örüntüsünün % 4 ($R^2 = .04$) düzeyinde bir değişme ile uzlaşma çatışma çözme stilini yordayan bağımsız değişken olduğu görülmektedir. Uzlaşma çatışma çözme stilinin yordama düzeyini gösteren değerler sırası ile şunlardır: Kinci ($t = -4.14$, $p < .00$, $\beta = -.21$). Regresyon denkleminin F değeri 17.13 olup .00 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 84 incelendiğinde kinci davranış örüntüsü ile uzlaşma çatışma çözme stili arasında negatif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanılarak yöneticilerin kinci davranış örüntüsünden aldıkları puanlar azaldıkça, uzlaşma çatışma çözme stilinden aldıkları puanların arttığı söylenebilir. Yöneticilerin öteki sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, uzlaşma çatışma çözme stilini yordamadığı görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve öneriler sunulmaktadır.

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar alt problemlere uygun olarak aşağıda özetlenmektedir.

Ege Bölgesi'ndeki üniversitelerde erkek yöneticiler her yöneticilik konumunda kadın yöneticilere göre daha yüksek sayıda temsil edilmektedir. Öteki illerdeki üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin İzmir'de bulunan üniversitelerde görevli kadın yöneticilerden daha yüksek oranda temsil ettikleri tek yöneticilik konumu yüksek okul müdürlüğüdür. Rektörlük, dekanlık ve enstitü müdürlüğü yönetici konumlarını İzmir'deki üniversitelerde görevli kadın yöneticiler öteki illerdeki üniversitelerdeki kadın yöneticilere göre daha yüksek sayıda temsil etmektedirler. Rektör yardımcılığı ve dekan yardımcılığı yöneticilik konumlarındaki İzmir'de ve öteki illerdeki üniversitelerde görevli kadın yöneticilerin sayısı eşittir.

Yöneticilerin Bireysel Özellikleri/ Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri

Üniversitelerde yöneticiler çatışmaları çözmede birinci sırada bütünleştirme stilini, ikinci sırada uzlaşma çatışma çözme stilini, üçüncü sırada ödün verme ve hükmetme çatışma stillerini, dördüncü sırada kaçınma stillini kullanmaktadırlar.

Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, ünvanlarına, yöneticilikteki konumlarına, ve çalıştıkları bilim alanına, göre önemli farklılık göstermemektedir. Yani bu bağımsız değişkenlerle yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Buna karşın yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri onların yaşlarına, sahip oldukları çocuk sayısına, yaptıkları toplam yöneticilik süresine, görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere, bu üniversitenin devlet/vakıf üniversitesi olma durumuna, çalıştıkları bilim alanına, yöneticilik konusunda herhangi bir kursa kursa katılıp katılmamalarına, yabancı dil bilip bilmemelerine, yabancı dilde yayınlarının olup olmamasına göre önemli farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin yaşları ile bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık saptanmıştır. 50-59 yaş grubunda bulunan yöneticiler bütünleştirme çatışma çözme stilini kendilerinden genç ve daha yaşlı olanlara (60 yaş ve üstü) göre daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır. Bütünleştirme çatışma çözme stilini 60 yaş ve üzeri yaş grubu en az kullanmaktadır. Buna göre üniversitelerde üst düzey yönetici olarak görevlendirilecek kişilerin 50-59 yaşları arasında olmaları çatışmaları çözmede verimliliği artırıcı bir etken olarak kabul edilebilir.

Yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısı ile uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık saptanmıştır. Uzlaşma çatışma çözme stilini en fazla 3 çocuk ve üzerinde çocuk sahibi olan yöneticilerin, en az ise 1 çocuğa sahip olan yöneticilerin kullandığı görülmektedir.

Yöneticilerin yaptıkları toplam yöneticilik süresi ile bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık saptanmıştır. Bütünleştirme çatışma çözme stili en fazla 1-10 yöneticilik süresi grubunda olan yöneticiler (% 73.6), en az ise 21 yıl ve üzeri yöneticilik süresi

grubunda olan yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Yöneticilerin yaptıkları toplam yöneticilik süresi arttıkça, bütünleştirme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır.

Yöneticilerin görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yer ile uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık saptanmıştır. Uzlaşma çatışma çözme stili, öteki illerde bulunan üniversitelerde görevli yöneticiler tarafından, İzmir ilinde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanılmaktadır.

Yöneticilerin görev yaptıkları üniversitenin türü ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık saptanmıştır. Hükmetme çatışma çözme stili, vakıf üniversitelerinde görevli yöneticiler tarafından, devlet üniversitelerinde görevli yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanılmaktadır. Ayrıca vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin baskın kişilik tipine, devlet üniversitelerinde görevli yöneticilerden daha yüksek düzeyde sahip oldukları saptanmıştır. Zor kullanma, baskı, ceza, tehdit gibi davranışlar üzerine kurulu, temelinde karşı tarafın zararına da olsa, ne pahasına olursa olsun çatışma sürecinde kazanma, kendi görüşlerini kabul ettirme düşüncesi yatan, hükmetme çatışma çözme stiline, vakıf üniversitelerinde görevli yöneticiler tarafından kullanılması bu üniversitelerde verimliliği düşürebilir. Vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin insanları oldukları gibi kabul etmede sorunlar yaşama, onları değiştirme ve özellikle kontrol etme çabasında olma gibi tanımlanan baskın kişilik tipi özellikleri gösterdikleri düşünülürse, bu üniversitelerde yöneticilerin hükmetme çatışma çözme stilini kullanmalarının bir rastlantı olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin onların çalıştıkları bilim alanına göre istatistiksel bakımdan önemli farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri alanlarında çalışan yöneticiler örgütsel çatışmaları çözmeye yönelik stilleri aynı düzeyde benimsemektedirler.

Yöneticilerin yönetim konusunda herhangi bir kursa katılıp katılmadıkları ile bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bütünleştirme çatışma çözme stili, yönetim konusunda herhangi bir kursa katılan yöneticiler (% 17.2) tarafından, herhangi bir kursa katılmayan yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanılmaktadır. Yöneticilerin bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin yönetim konusunda bir kursa katılmayla doğru orantılı bir biçimde yükseldiği, bununla birlikte işbirliğine dayalı ve daha demokratik stilleri kullanma eğiliminin arttığı söylenebilir. Yönetim konusunda herhangi bir kursa katılmayan yöneticilerin oranı % 82.8 olup, sorumluluk üstlenme, insanlarla uzun süreli ilişki kurma, ilişkiyi sürdürme, sevgi duyma ve insanlara sevgi gösterme gibi konularda zorluk çekme ile tanımlanan soğuk ve içe dönük kişilik tipi özellikleri göstermektedirler.

Yöneticilerin yabancı bir dili bilip bilmedikleri ile hükmetme çatışma çözme stillini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır. Hükmetme çatışma çözme stili yabancı bir dili bilen yöneticiler tarafından, yabancı bir dili bilmeyen yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanılmaktadır.

Yöneticilerin yabancı bir dilde yayınlarının olup olmaması ile hükmetme çatışma çözme stillini kullanma dereceleri arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır. Hükmetme çatışma çözme stili yabancı bir dilde yayını olan yöneticiler tarafından, yabancı bir dilde yayını olmayan yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullanılmaktadır.

Yöneticilerin Bireysel Özellikleri / Sorunlu Davranış Örüntüleri

Üniversitelerde yöneticiler fedakar sorunlu davranış örüntüsünü “çok yüksek” derecede, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük sorunlu davranış örüntülerini “yüksek” derecede göstermektedirler. Yöneticilerin baskın, kendine güvensiz, içe dönük ve kinci sorunlu davranış örüntülerini “orta” derecede, soğuk

sorunlu kişilik tipi özelliklerini ise “düşük” derecede gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların yaşlarına, medeni durumlarına, sahip oldukları çocuk sayısına, toplam yöneticilik sürelerine, ünvanlarına, yöneticilikteki konumlarına, yabancı dilde yayınlarının olup olmamasına göre önemli farklılık göstermemektedir. Yani bu bağımsız değişkenlerle yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Buna karşın yöneticilerin bazı sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların cinsiyetlerine, görevli oldukları üniversitenin bulunduğu yere, bu üniversitenin devlet/vakıf üniversitesi olma durumuna, çalıştıkları bilim alanına, yöneticilik konusunda herhangi bir kursa kursa katılıp katılmamalarına ve yabancı dil bilip bilmemelerine göre önemli farklılık göstermektedir.

Kişilik çocukluktan başlayarak edinilmeye başlayan kalıcı ve tutarlı davranışlar bütünü olarak düşünüldüğünde yöneticilerin sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların yaş gibi anılan özelliklerine göre değişmemesi önceki bilinenler ile ya da literatürle tutarlı bir bulgu olarak düşünülebilir.

Yöneticilerin *baskın ve içe dönük* sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanların, onların cinsiyetine göre önemli farklılık göstermesi de önceki ilgili yazınla tutarlı görünmektedir. Bu araştırmanın s. 142’de sunulan bulgularına göre erkekler kadınlardan daha baskın ve içe dönük sorunlu davranış örüntüleri göstermektedirler. Geleneksel kadın/erkek rolleri düşünüldüğünde erkeklerin baskın ve içe dönük davranış örüntüleri göstermeleri doğal görünebilir. Ancak üniversitelerde üst düzey yönetim aşamasına kadar gelebilmiş erkeklerin belki de daha “olumlu” olarak nitelenebilecek kişilik özellikleri göstermeleri beklenebilir.

İzmir ili dışındaki üniversitelerde görev yapan yöneticilerin kinci, kendine güvensiz ve dışa dönük sorunlu davranış örüntülerinden İzmir ilinde bulunan üniversitelerde görevli yöneticilerden daha yüksek puan almaları düşündürücüdür.

Vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin devlet üniversitelerinde görevli yöneticilere göre daha fazla baskın sorunlu davranış örüntüsü göstermeleri de düşündürücü bir bulgu olarak görünmektedir.

Çalışma alanı Fen Bilimleri olan yöneticilerin, sosyal ve sağlık alanlarında çalışanlara göre soğuk kişilik tipi özelliklerine daha yatkın olmaları doğal bir bulgu olarak görünmektedir.

Benzer şekilde yöneticilik kursuna katılmayan yöneticiler de, katılanlara göre soğuk ve içe dönük sorunlu davranış örüntülerini daha fazla göstermektedirler.

Yabancı dil bilenlerin daha çok vakıf üniversitelerinde olduğu düşünülürse çalıştıkları düşünülürse, kendine güvensiz sorunlu davranış örüntülerinde yabancı dil bilenlerin daha fazla puan almaları önceki bulguyla paralel nitelikte görünmektedir.

Yöneticilerin İnsan İlişkilerinde Ortaya Çıkan Sorunlu Davranış Örüntüleri İle Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Dereceleri Arasındaki İlişkiler

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan baskın, kinci, soğuk ve içe dönük sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlarla, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında negatif ve .01 düzeyinde önemli ilişki bulunmaktadır. Yani yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan baskın, kinci, soğuk ve içe dönük sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kinci ve soğuk sorunlu davranış

örüntülerinden aldıkları puanlar ile uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında da ters yönde ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında da negatif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın ve fedakar sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlarla, kaçınma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında ise pozitif ve .01 düzeyinde önemli ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin kendine güvensiz, kullanılmaya yatkın ve fedakar sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puan arttıkça kaçınma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri de artmaktadır. Yani yöneticiler fedakar olmaya çalıştıkça, kendilerine güvensizleştikçe, içe dönükleştikçe ve kullanılmaya yatkınlaştıkça kaçınma çatışma çözme stilini daha fazla kullanmaktadırlar. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme ve bütünleştirme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında da pozitif yönde ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin baskın sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif ve .01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Yöneticilerin Sorunlu Davranış Örüntülerinden Aldıkları Puanların, Onların Çatışma Çözme Stillerini Kullanma Derecelerini Yordama Düzeyleri

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan baskın ve kinci sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar, onların bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin ters yönde anlamlı yordayıcıları olarak belirmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin baskın ve kinci sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlar ile bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında negatif bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Ancak yapılan

regresyon analizi, yöneticilerin soğuk ve içe dönük sorunlu davranış örüntülerinden aldıkları puanlarla, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında negatif yönde önemli bir ilişki bulunduğu sonucunu desteklememektedir. Bu bulgulara dayanılarak yöneticilerin baskın ve kinci davranış örüntülerinden aldıkları puanlar arttıkça, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin azaldığı söylenebilir. Yöneticilerin kinci sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar, uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma derecelerini negatif yönde anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu bulgu, yapılan korelasyon analizi sonucuyla paralellik göstermektedir. Yani yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan kinci sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, uzlaşma çatışma çözme stilini kullanma dereceleri azalmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin kendine güvensiz sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar, hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini ters yönde yordamaktadır. Bu bulgu, yöneticilerin kendine güvensiz sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin azaldığını teyit etmektedir.

Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde anlamlı biçimde yordamaktadır. Bu bulgu, yöneticilerin fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin de arttığı sonucunu desteklemektedir. Ayrıca bu bulgu, araştırmanın 2. (s. 106) ve 16. (s. 132) alt problemlerinde elde edilen aritmetik ortalamalara göre üniversitelerde yöneticilerin birinci sırada bütünleştirme çatışma stilini kullandıkları ve çok yüksek düzeyde fedakar sorunlu davranış örüntüsü gösterdikleri yönündeki sonuçları da desteklemektedir. Benzer şekilde yöneticilerin baskın sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanların, onların hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde yordadıkları görülmektedir. Bu, yöneticilerin baskın davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça, hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerinin de arttığını teyit etmektedir. Son olarak, yöneticilerin içe dönük sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları

puanların, onların kaçınma çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Bu bulguya dayanılarak yöneticilerin içe dönük sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar arttıkça kaçınma çözme stilini kullanma derecelerinin de arttığı söylenebilir.

Öneriler

Aşağıda araştırmanın bulgularına dayalı olarak getirilen öneriler iki alt başlık halinde sunulmaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler:

1. Onüçüncü alt problemde (s. 128) ortaya koyulduğu gibi yöneticilik kursuna katılan yöneticiler bütünleştirme stilini katılmayanlara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bu stilin (Rahim'e göre) en çok başvurulması gereken çatışma çözme stili olduğu hatırlanırsa, üniversitelerin profesyonel yöneticilik eğitimi görmüş kişilerce yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.
2. Üniversitelerde halen yönetici olarak çalışanlar için, belli aralıklarla tekrarlanan yöneticilik, çatışma, çatışma çözme ve arabuluculuk (mediation) konularında kurslar düzenlenmesi uygun olacaktır.
3. Dördüncü (s. 114) ve sekizinci (s. 121) alt problemlerde ortaya koyulduğu gibi 60 yaş ve üzeri yaş grubunda olan ve toplam yöneticilik süresi 21 yılı geçen yöneticiler bütünleştirme çatışma çözme stilini daha az kullanmaktadırlar. Bu özelliklere sahip olan kişilerin üniversitelerde yönetici olarak görevlendirilmemesi gerektiği anlaşılmaktadır .
4. Birinci alt problemde (s. 102) ortaya koyulduğu gibi üniversitelerde erkekler, her yöneticilik konumunda, kadınlardan daha yüksek sayıda yönetici olarak görev yapmaktadır. Üniversitelerde yöneticilik

konumlarında cinsiyet bakımından eşitlik sağlamak amacıyla özellikle kadınları yöneticiliğe hazırlayacak eğitim programlarının geliştirildiği, yönetici olarak görevlendirilmelerini sağlayacak “kadınları yöneticiliğe teşvik programları” oluşturulması gerektiği söylenebilir.

5. Kadın yöneticilerin insan ilişkilerinde baskın ve içe dönük sorunlu kişilik tipi özelliklerinden erkeklere göre daha düşük puan almaları nedeniyle üniversitelerde her aşamada daha fazla kadın yönetici atanması/seçilmesi gerektiği söylenebilir.
6. İzmir ili dışındaki üniversitelere yönetici atanmasında daha özenli davranılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Zira yirmüçüncü alt problemde (s. 149) ortaya koyulduğu gibi bu üniversitelerde çalışan yöneticiler daha fazla kinci, kendine güvensiz ve dışa dönük sorunlu kişilik tipi özellikleri göstermektedirler.
7. Vakıf üniversitelerinde görevli yöneticilerin çoğunun 60 yaş ve üzerinde oldukları ve 21 yıl ve üzerinde toplam yöneticilik yaptıkları düşünülürse özellikle vakıf üniversitelerinde yönetici olarak görevlendirilecek kişilerin yaş ve toplam yöneticilik süresi bakımından dikkatle seçilmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.
8. Vakıf üniversitelerinde çalışan yöneticilerin, dokuzuncu (s. 123) ve yirmibeşinci (s. 152) alt problemlerde demokratik olmayan hükmetme çatışma çözme stilini kullandıkları ve baskın sorunlu kişilik tipi özellikleri gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Vakıf üniversitelerine yönetici atanması konusunda daha özenli davranılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. 60 yaş ve üzerindeki yöneticilerle, en uzun süre yöneticilik yapanların bütünlęştirme stilini neden daha az kullandıkları araştırılmalıdır. Nitel bir araştırma bu konu için uygun bir teknik gibi görünmektedir.
2. Yüksek Öğretim Kurulu bünyesinde çalışan gerek akademik, gerek idari yöneticilerin çatışma çözme stillerini belirlemek, buna göre gerekli önlemleri almak ya da geliştirme programları hazırlamak için, bu tür araştırmaların kapsamı genişletilmelidir.
3. Bu araştırmada üniversitelerde yöneticilerin kişilik tipi özellikleri ile çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri sonucunda elde edilmiştir. Bir aşama daha ileri gidilerek üniversitelerde yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma derecelerinin, onların astlarının ve emsallerinin bakış açısından da değerlendirildiği karşılaştırmalı araştırmalar gerçekleştirebilir.
4. Bu araştırmanın evrenini sadece üniversitelerin akademik birimlerinde görevli yöneticiler oluşturmaktadır. İdari birimlerde çalışan yöneticilerin de katıldığı araştırmalar gerçekleştirilebilir.
5. Diğer eğitim örgütlerinde olduğu gibi yüksek öğretim kurumlarında da varolan çatışmaları örgüt veriminin yükseltilmesi doğrultusunda çözebilmek, hangi çatışmada, hangi çatışma çözme stilinin kullanılacağının bilinmesine bağlıdır. Bu bilgiye ulaşmak için söz konusu çatışmaların iyi bir şekilde analiz edilmesi, çatışma kaynaklarının bulunması gerekmektedir. Bu nedenle üniversitelerde çatışma kaynaklarının ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalara da ağırlık verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. ve Budak G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Akgül, A. (1997). *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri-SPSS Uygulamaları*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Matbaası.
- Aksakoğlu, G. (2001). *Sağlıkta Araştırma Teknikleri ve Analiz Yöntemleri*. İzmir: D.E.Ü. Matbaası.
- Aksu, A. (2001). Buca Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Örgütsel Çatışmaya İlişkin Algıları. İzmir: *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı:13, 20-31.
- Alden, L. E., Wiggins, J. S. ve Pincus, A. L. (1990). Construction of Circumplex Scales for the Inventory of Interpersonal Problems (IIP). *Journal of Personality Assessment*, 55, 521-536.
- Alden, L. E., Wiggins, J. S. ve Pincus, A. L. (2000). *Professional Manual IIP-C*. The Psychological Corporation, A Harcourt Assessment Company.
- Arıcı, H. (1972). *İstatistik Yöntemler ve Uygulama*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- Bardwick, J. M. (1971). *Psychology of Women- A Study of Bicultural Conflicts*. New York: Harper&Row.
- Bell, C. E. ve Blakeney, N. R. (1977). Personality Correlates of Conflict Resolutions Modes. *Human Relations*, 30, 849-857.

- Bilsky, W. ve Wülker, A.(2000). *Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCHI-II)*. Münster: Universität Münster.
- Blackburn, C. (2002). Administrator gender differences in conflict management style and the relationship to school culture. Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia. (UMI No. 3074373).
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial grid*. Houston: TX: Gulf.
- Brahler, E., Horowitz, L. M., Kordy, H., Schumacher, J. ve Strauss, B. (1999). Zur Validierung des Inventars zur Erfassung Interpersonaler Probleme (IIP)-Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Ost- und Westdeutschland. *Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie*, 49, 422-431.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row J.
- Bursalıoğlu, Ziya (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 11. Basım, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Caudron, S. (1999). Productive conflict has value. *Workforce*, February 78, 2.
- Chanin, M. N. ve Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 3, 863-879.
- Chusmir, L. H.ve Mills, J. (1989). Gender differences in conflict resolution styles of managers. *Sex Roles*, 20, 149-163.
- Cleveland, Harlan (1985). *The Knowledge Executive: Leadership in an information society*. New York: Truman Talley Books.

- Cornelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München: Hanser.
- Demirci, Yıldırım (2002). İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deutsch, M. (1969). Conflict: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- DiPaola, M. ve Hoy, W. (2001). Formalization, Conflict and Change: Constructive an destructive consequences in schools. *Journal of Educational Management*, 15 (5), 238-244.
- DPT (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005*. Ankara.
- Dryer, D. C. (1993). Interpersonal Goals and Satisfaction with Interactions. (Doctoral dissertation, Stanford University).
- Duryea, L. M. (1992). Conflict and Culture: A literature review and bibliograph. (Doctoral dissertation, British Columbia University of Victoria, Institut for Dispute Resolution).

- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Dönence Basım, Yayım.
- Fairman, M. ve Clark, E. (1983). Commonsense strategies for managing conflicts. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 67 (9), 93-102.
- 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 Work Conflict and Stres. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, 32-55.
- Gözler, Kemal (2001). Cumhurbaşkanı-YÖK Çatışması. *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl 59, Sayı 2001/1, 37-59.
- Gurtman, M. B. (1992). Construct Validity of İnterpersonal Personality Measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 989-1002.
- Guy, M. E. (1981). Measuring Organizational Conflict: The dimensionality reduction technique. (Doctoral dissertation, University of South Carolina).
- Gümüşeli, Ali İlker (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hagen, B. H. (1983). Managing Conflict in All Women Groups. In B. Reed & C. Garwin (Eds.). *Groupwork with women/groupwork with men. Overview of Gender Issues in Social Groupwork Practice*, 95-105. New York: Haworth Press.

- Hamdorf, D. (2003). Towards Managing Diversity: Cultural Aspects of Conflict Management in Organisations. *Conflict & Communication Online*. Vol. 2 No.2. Berlin: Verlag Irene Regener.
- Hammond, Lois J. (1999). An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Males and Females in the Roles of Managers and Students. (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Hocker, J. L. ve Wilmot, W. W. (1991). *Interpersonal Conflict*. III. Baskı, Dubuque. IA: William C. Brown.
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., Bauer, B. A., Ureno, G. ve Villasenor, V. S. (1988). Inventory of International Problems, Psychometric Properties and Clinical Applications. *Journal of Clinic Consultation Psychologie*. 56, 885-892.
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., ve Bartholomew, K. (1993). Interpersonal problems, attachment styles, and outcome in brief dynamic psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 61 (4), 549-560.
- Horowitz, L. M., Strauss B. ve Kordy H. (1994). *Inventar zur Erfassung Interpersonaler Probleme-Deutsche Version-Manual*. Weinheim: Beltz Test.
- Horowitz, L. M., Dryer, D.C. ve Krasnaperova, E.N. (1997). The Circumplex Structure of Interpersonal Problems. R. P. Plutchik; H. R. Conte (Eds.). Circumplex Models of Personality and Emotions. *American Psychological Association*, 347-384.
- Ivshin, E. (2001). The Study of the Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in the Workplace in the 21st Century. Doctoral dissertation, California School of Professional Psychology. (UMI No. 3003901).

- Jones, R. E. Ve White, C. S. (1985). Relationship among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group and Organizational Studies*, 10 (2), 152-167.
- Kabadayı, Reşide (1982). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Gütülenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Karamustafaloğlu N. ve Karamustafaloğlu K. O. (2000). Kişilik Bozukluklarında İlaç Tedavileri. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, Cilt 10, Sayı 2, 103-108.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 Interpersonal Circle: A taxonomy for complementarity. *Human Transactions Psychological Review*, 90, 185-214.
- Kilmann, R. H. ve Thomas, K. W. (1997). Developing a forces-choice measure of conflict behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 3, 309-325.
- Kiesler, D. J. (1992). Interpersonal Circle Inventories. *Journal of Psychotherapie Integration* 2, 77-97.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L. ve Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here?. *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal Diagnosis of Personality*. New York: Ronald Press.
- Livers, A. F. (2003). A Correlational Study of Dimensions of Organizational Conflict, Management Styles, and Burnout among Directors of Special Education in Virginia. Doctoral dissertation, The Faculty of the School of Education. (UMI No. 3081203).

- Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Time Books.
- McIntyre, S. E. (1997). Superior-Subordinate Conflict Management Style Reported by Self and Other. Doctoral Dissertation, Departamento de Psicologia Instituto Superior da Maia, Portugal.
- Metcalf, H. C. ve Urwick L. (Eds.). (1940). *Constructive Conflict Dynamic Administration: The collected papers of M. P. Follett*. New York: Harper&Row.
- Miller, J. B. (1991). Women's and Men's Scripts for Interpersonal Conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 15 (1), 15-29.
- Mills, Joan, Smith, L. ve Robey, D. (1985). Conflict-Handling and Personality Dimensions of Project-Management Personnel. *Psychological Reports*, Volume: 57, 115-1143.
- Moore, T. (1978). Personality Tests are back. *Fortune*, March 30, 74-82.
- Neff, E. K. (1986). Conflict Management Style of Woman Administrators in the 12 State Universities in Ohio. (Doctoral dissertation, Bowling Green State University, Bowling Green, KY).
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: a management challenge*. Orlando: The Dryden Press.
- Norusis, M. (1990). *SSPS Introductory Statistics Student Guide*. Chicago.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw- Hill.

- Uğurlu, Fındık (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri (İzmir Metropol Alanı Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Powell, G. N. (1988). *Women and Men in Management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choise in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Putnam L. L. ve Poole M. S. (1987). Conflict and Negotiation. *Handbook of organizational Communication*, Newburry Park, CA: sag, 549-599.
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44 (3), 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 268-376.
- Rahim, M. A. (1983a). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. A. (1983b). Measurement of Organizational Conflict. *Journal of General Psychology*, 109, 189-199.
- Rahim, M. A. (1985a). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38 (1), 81-89.
- Rahim, M. A. (1985b). Referent role and sytles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 125, 79-86.
- Rahim, M. A. (1986). A Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*, 125 (1), 79-86.

Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Praeger.

Rahim, M. A. ve Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.

Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K. ve Ollieza, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5 (1), 28-33.

Rahim, M. A., Antonioni, D. ve Psenick, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict, and Job Performance, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 3, 191-211.

Rahim, M. A. (2004). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Bowling Green: Center for Advanced Studies in Management.

Ruble, T. L. ve Scheer, J. A. (1994). Gender differences in conflict handling styles: less than meets the eye?. In A. Taylor & J. B. Miller (Eds.), *Conflict and Gender*. Cresskill, NJ: Hampton Pres, 155-167.

Schneer, Joy A. ve Chanin, M. N. (1987). Manifest Needs as Personality Predispositions to Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, 40, 9, 575-590.

Serhatlıoğlu, Selami. (2003). Bütün h k metlerin programlarında Y K'le ilgili değişiklik tahah d  var. *Cumhuriyet*, 22 Şubat 2003, Bilim Teknik Eki, Sayı: 831.

- Siruvun, U. (2001). An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in the Role of Local Managers. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. (UMI No. 3006659).
- Slaikue, K. A. ve Hasson, R. H. (1998). *Controlling the costs of conflict: How to design a system for your organization*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Sullivan, H. S. (1953). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. New York: Norton.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (1995). *Biyoistatistik*. Altuncu Baskı. Ankara: Özdemir Yayıncılık.
- Tabor, Bonnie (2001). *Conflict Management and Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal*. Doctoral dissertation, Missouri-Columbia University. (UMI No. 3025653).
- Tanen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: William Morrow.
- Taylor, A. ve Müler, J. B. (1994). *Conflict and Gender*. Hampton Press: NJ.
- Thomas, K. W. ve Kilmann, R. H. (1974). *Thomas- Kilmann Conflict Mode Instrument*. TuXedo, NY: Xicom.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 889-935.
- Thomas, K. W. ve Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.

- Thomas, K. W. (1979). Conflict. In S. Kerr (Ed.). *Organizational behavior*, Columbus, Ohio: Grid, 151-181.
- Valentine, P. (1995). Management of Conflict: Do Nurses/Women handle it differently?. *Journal of Advanced Nursing*, 22 (1), 142-149.
- Weider-Hattfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCHI-II). *Management Communication Quarterly*, 1, 350-366.
- Wiggings, J. S. (1979). A Psychological Taxonomy of Trait-descriptive Terms. *Journal of Personality Social Psychology*, 33, 409-420.
- Williamson-Yoder, S. (1990). The Relationships Between Type of Training, Personality and Conflict Handling Style in Healthcare Managers. Doctoral dissertation, Kent State University. (UMI No. 9104034).
- Yıldırım, Atila (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tez, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, Gary A. (1990). *Skills for Managers and Leaders: Text, Cases, and Exercises*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

İNTERNET KAYNAKÇASI

“Tanımlar/Terimler”, <<http://www.milliegitim.net/Terim.asp>>, (5 Kasım 2004).

“Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği”,
<<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanunlar.html>>, (5 Kasım 2004).

“Sezer: Üniversite tam özerk olmalı”,
<<http://www.hurriyetim.com.tr/haber>>, (13.10.2004).

“Yükseköğretim Kanunu”, <<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanunlar.html>>.

“Cumhurbaşkanı tarafından üzeri çizilen rektör, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi’ne gidiyor”,
<http://www.nethaber.com/haber/arsiv/haberler/0,1106,123298_8_12368,00.html>.

“Türkiye Kamu-Sen rektör atamalarına tepkili... Rektör atamaları demokratik değil”,
<http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?haber_id=555>.

“Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005”,
<<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/taslak.pdf>>.

“İstatistikler”, <http://www.yok.gov.tr/hakkında/yon_hab_ad.pdf>.

“İstatistikler”, <http://www.yok.gov.tr/hakkında/fak_yuk_ens.pdf>.

<http://66.249.93.104/search?q=cache:gNZVNrRtsnAJ:www.bumko.gov.tr/mevzuat/Kanunlar/5018.htm+Kamu+Mali+Y%C3%B6netim+ve+Kontrol+kanunda+belirtilen+%C3%BCst+y%C3%B6netici&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=1&lr=lang_tr>.

EKLER

EK-I: Üniversitelerden alınan izin yazıları

EK-II: Tablo 85. Yöneticilere İlişkin Bireysel Özellikler

EK-III: L. Horowitz'den Alınan İzin Yazısı

A. Rahim'den Alınan İzin Yazısı

EK-IV: Üst Yazı

Bireysel Özellikler Anketi

EK-V: The Rahim Organizational Conflict Inventory

Örgütsel Çatışma Ölçeği II

EK-VI: Tablo 86. ÖÇÖ II'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi

EK-VII: Tablo 87. ÖÇÖ II'nin Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen

Korelasyon Testi

EK-VIII: The Inventory of Interpersonal Problems IIP

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri

EK-IX: Tablo 88. İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin Anket Maddelerine

İlişkin Korelasyon Testi

EK-X: Tablo 89. İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin Anket Maddelerine

İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi

EK-I:

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
KÜTAHYA

Sayı: B.30.2.DPÜ.0.70.72.00/50-154
Konu : Anket

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İLGİ : 21.12.2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.72.01.504-03384 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile bildirilen Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Sevda NIEDERAUER'in "*Üniversitelerde Üst Düzey Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışmalara Yaklaşımları*" konulu tezi ile ilgili anket uygulama talebi, Üniversitemiz üst yöneticilerinin iş yoğunluğu nedeniyle Rektörlüğümüzce uygun görülmemektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Rektör a.
Rektör Yardımcısı



SAYI : B.30.2.ADÜ.0.00.00.00/
KONU :

030-

AYDIN

29.03.06* 01570

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
İZMİR

İLGİ: 21.12.2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.72.01.504-3384 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Sevda NİEDERLER tarafından, **Üst Düzey Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışmalara Yaklaşımları** konulu tez çalışması kapsamında Üniversitemizde anket çalışması yapılmasının uygun bulunduğu birimlerimizin listesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr.Mustafa GÜREL
Rektör

ANKET ÇALIŞMASI YAPILACAK BİRİMLER

- 1-Eğitim Fakültesi
- 2-Fen-Edebiyat Fakültesi
- 3-Nazilli İİB Fakültesi
- 4-Tıp Fakültesi
- 5-Veteriner Fakültesi
- 6-Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 7-Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- 8-Aydın Sağlık Yüksekokulu
- 9-Turizm İşl. Ve Otelecilik Yüksekokulu
- 10-Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu
- 11-Aydın Meslek Yüksekokulu
- 12-Didim Meslek Yüksekokulu
- 13-Kuyucak Meslek Yüksekokulu
- 14-Söke Meslek Yüksekokulu
- 15-Sultanhisar Meslek Yüksekokulu
- 16-Yenipazar Meslek Yüksekokulu
- 17-Çine Meslek Yüksekokulu
- 18-Aydın Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
- 19-Karacasu Meslek Yüksekokulu
- 20-Güzel Sanatlar Bölüm Bşk.
- 21-Atatürk İ.L.T.B.Bşk.

28.03.2006 Şef.T.BİLGE
28.03.2006 Şef.Ö.GÜLTEKİN
28.03.2006 Yazı İşl.Md.Z.ŞEYHAN
28.03.2006 Gen.Sek.Yrd.Ş.GÜREL
28.03.2006 Gen.Sek.Z.TEKMEK

21 Aralık 2005

SAYI: B.30.2.DEÜ.0.70.72.01.504- 03384
KONU:

İLCİ: Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.11.2005 tarih ve B.30.0.
DEÜ. 0.F8.00.01-500-3583 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Sevda NIEDERAUER "Üniversitelerde Üst Düzey Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışmalara Yaklaşımları" konulu tezi ile ilgili Üniversitemizde ekte örneği gönderilen anketi uygulamak istemektedir.

Bilgilerinizi ve söz konusu anketin uygulanmasının uygun olup olmadığının Rektörlüğümüze bildirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. ÖMÜR N. TIMURCANDAY ÖZMEN
Rektör Yardımcısı

Ekt tk.

DAĞITIM:

- Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğüne, +
- Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğüne,
- Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğüne,
- Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğüne, +
- Muğla Üniversitesi Rektörlüğüne, +
- Aydın Kocatepe Üniversitesi Rektörlüğüne, +
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğüne, +
- İzmir Ekonomi Üniversitesi Rektörlüğüne, +
- Özel Yaşar Üniversitesi Rektörlüğüne. +



T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

04. OCAK 2005

Sayı : B.30.2.AKÜ.0.70.72.00/584-13/25

Konu : Anket

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İZMİR

İlgi : 21.12.2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.72.01.504-03384 sayılı yazı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Sevda NIEDERAUER'in "Üniversitelerde Üst Düzey Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çalışmalara Yaklaşımları" konulu tezi ile ilgili, Üniversitemizde ilgi yazınız ekinde örneği gönderilen anketi yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. Halim SÖZBİLİR
Rektör



T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.YÜ.0.00.00.02/07
Konu : Anket hk.

İzmir, 03.01.2006

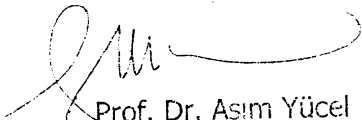
Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü'ne

İlgi: 21.12.2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.72.01.504-03384 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim ve Denetçiliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Sevda Niederauer'in tez konusu ile ilgili anket uygulama isteği üniversitemiz tarafından uygun karşılanmıştır.

Bilgilerinizi rica ederim.

Saygılarımla,


Prof. Dr. Asım Yücel
Rektör Yard.

AY/DS



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

GENEL SEKRETERLİK

14 Mart 2005

Sayı : B.30.2.DEÜ.0.70.00.00/070- 314

Konu:

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ : 04.03.2004 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.F8.00.01-200-728

Enstitünüz Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği) Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Sevda Niederauer'in "Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışmalara Yaklaşımları" konulu teziyle ilgili anket yapma isteği uygun görülmüştür.

Bilgilerine arz ederim.

Doç.Dr. Dilek GÜLDAL
Genel Sekreter Vekili

CELLEBİN KUTUPAK	
Tarih	: 15/03/2005
Kayıt No	: 805
Dosya No	:

15.3.2005
-05-50

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

SAYI:B.30.2.PAÜ.0.70.00.00.-(040.1)-0103 -562

15/02/2006

KONU:

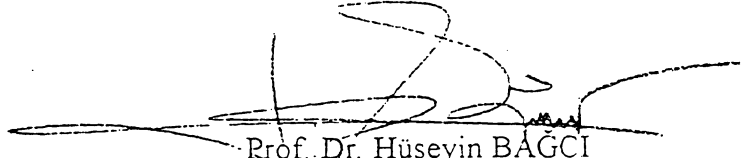
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İLGİ: 21/12/2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.7201.504-3384 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile Üniversitesiniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Sevda NIEDERAUER'in "Üniversitelerde üst Düzey Yöneticilerin Özellikleri ve Örgütsel Çalışmalara Yaklaşımı" konulu tez çalışmasını, Üniversitemizde uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Saygılarımla,


Prof. Dr. Hüseyin BAĞCI
Rektör a.
Rektör Yardımcısı



05.01.2006
MİK-042/064

KONU :Anket uygulaması hk.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE
Alsancak/İZMİR

İLGİ :31.12.2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.72.01.504-03384 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Sevda NİEDERAUER'in ilgi yazınız ekinde gönderilen "Üniversitelerde Üst Düzey Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çalışmalara Yaklaşımları" konulu tezi ile ilgili anketin, Üniversitemizde uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

Saygılarımla,

Prof. Dr. M.Cemali DİNÇER
Rektör V.



T.C
EGE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

SAYI :B.30.2 EGE 0.70.00.00-1294
KONU:

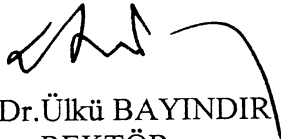
Bornova / İZMİR
13 /04/ 2005

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İLGİ: 15 Mart 2005 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.70.00.00/070-327 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği) Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Sevda NİEDERAVER'in "Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışmalara Yaklaşımları" konulu teziyle ilgili olarak Üniversitemizde yapmak istediği anket çalışmaları uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.


Prof.Dr.Ülkü BAYINDIR
REKTÖR

Memur : Y.BABACAN 12./4./2005 (H)
Gen.Sek. Yrd: H.KAPIDERE 12./4./2005 (H)
Gen.Sek :C.SOYGÜL/...../2005 (H)

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : B.30.2.CBÜ.0.70.72.00-516 - 40-257

Manisa, 19.01/2006

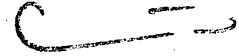
Konu : Sevda NIEDERAUER

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 21.12.2005 tarih ve 504-3384 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Sevda NIEDERAUER'in, akademik birimlerimizden randevu alması ve bu izin yazısını sunması kaydıyla, sözkonusu anketi yapması uygun görülmektedir.

Bilgilerinize arz ederim.



Prof. Dr. Cengiz YILMAZ
Rektör Yardımcısı

EK-II:

Tablo 83
Yöneticilere İlişkin Bireysel Özellikler

Bireysel Özellikler n= 349	Sayı (S)	Yüzde (%)
1. Cinsiyet		
Kadın	65	18,6
Erkek	284	81,4
2. Yaş Grubu		
30-39 Yaş	48	13,8
40-49 Yaş	157	45,0
50-59 Yaş	116	33,2
60 Yaş ve Üzeri	28	8,0
3. Medeni Durum		
Bekar	17	4,9
Evli	311	89,1
Boşanmış	21	6,0
4. Çocuk Sayısı		
Yok	46	13,2
1 Çocuk	95	27,2
2 Çocuk	174	49,9
3 Çocuk ve Üzeri	34	9,7
5. Üniversitenin Bulunduğu Yer		
İzmir İli	138	39,5
Diğer İller	211	60,5
6. Yöneticilik Süresi		
1-10 Yıl	257	73,6
11-20 Yıl	75	21,5
21 Yıl ve Üzeri	17	4,9
7. Üniversite Türü		
Devlet	328	94,0
Vakıf	21	6,0
8. Ünvan		
Profesör	218	62,5
Doçent	42	12,0
Yardımcı Doçent	85	24,4
Öğretim Görevlisi	4	1,1
9. Yöneticilik Konumu		
Rektör	10	2,9
Rektör Yardımcısı	23	6,6
Dekan	71	20,3
Enstitü Müdürü	35	10,0
Yüksek Okul Müdürü	38	10,9
Meslek Yüksek Okul Müdürü	68	19,5
Dekan Yardımcısı	104	29,8
10. Çalışma Alanı		
Sosyal Bilimler	155	44,4
Fen Bilimleri	122	35,0
Sağlık Bilimleri	72	20,6

Tablo 83


(Devam)

Yöneticilere İlişkin Bireysel Özellikler

Bireysel Özellikler	Sayı (S)	Yüzde (%)
11. Yönetim konusunda kursa katılıp katılmadığı		
Evet	60	17,2
Hayır	289	82,8
12. Yabancı bir dile sahip olup olmadığı		
Evet	344	98,6
Hayır	5	1,4
13. Yabancı bir dilde yayın olup olmadığı		
Evet	286	81,9
Hayır	63	18,1
TOPLAM	349	100,0

EK-III:

Diese Message ist nicht gekennzeichnet. [[Nachricht kennzeichnen](#) - [Als ungelesen kennzeichnen](#)]

Von: "Len Horowitz" <len@psych.stanford.edu>  [Zum Adressbuch hinzufügen](#)
Datum: Wed, 7 Jul 2004 12:12:28 -0700 (PDT)
Betreff: Re: eine Bitte
An: sevda1299@yahoo.com

Liebe Fr. Niederauer,

ich gebe Ihnen gerne die Erlaubnis, mein "Inventar zur Erfassung interpersonaler Probleme" (IIP) zu verwenden.

Die Kurzform des Inventars wuerde ins Deutsche uebersetzt:

Horowitz, L. M. Strauss, B, Kordy, H (1994): Das Inventar zur Erfassung interpersonaler Probleme - Deutsche Version. Beltz Test-Gesellschaft, Weinheim.

Wenn Sie an Professor Bernhard Strauss oder an Dr. Hans Kordy schreiben wuerden, koennen sie Ihnen sagen, wie am besten Auskuenfte (bzw., eine Kopie des Leitfadens) zu kriegen, die Ihre Fragen beantworten wuerden.

Sie koennen Kontakt mit Professor Strauss an dieser Adresse aufnehmen:

bernhard.strauss@med.uni-jena.de

mit Dr. Kordy an dieser Adresse:


kordy@psyres-stuttgart.de


Ich wuensche Ihnen viel Glueck mit Ihre Arbeit.

Mit freundlichen Gruessen,

Leonard M. Horowitz
Professor

Löschen Antworten Weiterleiten Spam Verschieben...

 Druckversion Diese Nachricht ist nicht markiert. [Nachricht markieren - Als ungelesen markieren]

Von: MGT2000@aol.com  Ins Adressbuch

Datum: Tue, 14 Jun 2005 23:52:26 EDT

Betreff: Re: Ant: Re: manual

An: sevda1299@yahoo.com

Dear Mr. Rahim, thank you for your Antwort. My friend Gisela Egler will pay 25 dollar by Mastercard from Germany. Can you to me please write on which way you the manual (ROCI-II) me will send by Mail, by post ...? I write for all trap my address. With cordial greetings

Sevda Niederauer
160 sokak No:14/3
35040
Bornova-Ýzmir
Turkey

The Manual will be sent to you as an attached which you will be able to download and print. We do not provide hard copies which are very expensive to print and send to buyers.
Thanks. Afzal Rahim

Löschen Antworten Weiterleiten Spam Verschieben...

EK-IV:

SAYIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİ,

Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi'nde Prof. Dr. Reşide Kabadayı yönetiminde doktora öğrencisiyim. Üniversitelerde üst düzey yöneticilerinin kişilikleri ile çatışmaları çözmede kullandıkları stiller arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yapmaktayım. Araştırmanın amacı gereği iki tane ölçme aracı bulunmaktadır. Bu kadar yoğun işlerinizin içinde anketlere zaman ayırarak cevap verirseniz, size minnettar kalacağım.

Saygılarımla

Sevda Niederauer

Adres:

116/8 Sok. No: 2 D.: 1 C Blok

Vatansever Sitesi

Bornova-İzmir

Tel.: 0232 374 10 06

Cep Tel.: 0505 515 57 65

EMail: sevda.niede@deu.edu.tr

BİREYSEL ÖZELLİKLER ANKETİ

SAYIN YÖNETİCİ,

Bu bölümde sizin bireysel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmadan sağlıklı sonuç alınabilmesi için lütfen her soruya yanıt veriniz. Vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma için kullanılacaktır.

1. Yaşınız? (Yazınız):
2. Cinsiyetiniz?
Kadın (1) Erkek (2)
3. Medeni durumunuz?
Bekar (1) Evli (2) Boşanmış (3)
4. Çocuklarınız varsa, sayısı? (Yazınız):
5. Görevli Olduğunuz Üniversitenin Bulunduğu Yer?
İzmir İli (1) Diğer İller (2)
6. Yönetici olarak toplam çalışma süresiniz? (Yazınız):
7. Görevli olduğunuz üniversitenin türü
Devlet (1) Vakıf (2)
8. Ünvanınız?
Profesör (1) Doçent (2) Yardımcı Doçent (3) Öğretim Görevlisi (4)
9. Şimdiki yöneticilik konumunuz? (Yazınız):
10. Çalışma alanınız? (Yazınız):
11. Yönetim konusunda herhangi bir kursa ya da seminere katıldınız mı?
Evet (1) Hayır (2)
12. Yabancı bir dile sahip misiniz?
Evet (1) Hayır (2)
13. Yabancı bir dilde yayınlığınız var mı?
Evet (1) Hayır (2)

EK-V:

The Rahim Organizational Conflict Inventory

Directions: You may have incompatibilities, disagreement, or differences (i.e. conflict) with your co-worker. Rank each of the following statements to indicate how you handle your conflict with your co-worker. Try to recall as many recent conflict situations as possible in ranking these statements. Mark your responses by filling in the appropriate 0 on each page. There are no right or wrong answers. The response which is most characteristic of your behaviour in a situation of conflict with your co-worker, is the best answer. Any other answer, which may be considered as more desirable or acceptable, will simply lead to misleading information.

STATEMENT	Strongly Agree	Agree	Undecided	Disagree	Strongly Disagree
1. I try to investigate an issue with my co-worker to find a solution acceptable to us.	5	4	3	2	1
2. I generally try to satisfy the needs of my co-worker.	5	4	3	2	1
3. I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my co-worker to myself.	5	4	3	2	1
4. I try to integrate my ideas with those of my co-worker to come up with a decision jointly.	5	4	3	2	1
5. I try to work with my co-worker to find solutions to a problem which satisfy our expectations.	5	4	3	2	1
6. I usually avoid open discussion of my differences with my co-worker.	5	4	3	2	1
7. I try to find a middle course to resolve an impasse.	5	4	3	2	1
8. I use my influence to get my ideas accepted.	5	4	3	2	1
9. I use my authority to make a decision in my favor.	5	4	3	2	1
10. I usually accommodate the wishes of my co-worker.	5	4	3	2	1
11. I give in to the wishes of my co-worker.	5	4	3	2	1
12. I Exchange accurate information with my co-worker to solve a problem together.	5	4	3	2	1
13. I usually allow concessions to my co-worker.	5	4	3	2	1
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.	5	4	3	2	1
15. I negotiate with my co-worker so that a compromise can be reached.	5	4	3	2	1
16. I try to stay away from disagreement with my co-worker.	5	4	3	2	1
17. I avoid an encounter with my co-worker.	5	4	3	2	1
18. I use my expertise to make a decision in my favor.	5	4	3	2	1
19. I often go along with the suggestions of my co-worker.	5	4	3	2	1
20. I use "give and take" so that a compromise can be made.	5	4	3	2	1

The Rahim Organizational Conflict Inventory
(Continue)

STATEMENT	Strongly Agree	Agree	Undecided	Disagree	Strongly Disagree
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue.	5	4	3	2	1
22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.	5	4	3	2	1
23. I collaborate with my co-worker to come up with decisions acceptable to us.	5	4	3	2	1
24. I try to satisfy the expectations of my co-worker.	5	4	3	2	1
25. I sometimes use my power to win a competitive situation.	5	4	3	2	1
26. I try to keep my disagreement with my co-worker to myself in order to avoid hard feelings.	5	4	3	2	1
27. I try to avoid unpleasant Exchange with my co-worker.	5	4	3	2	1
28. I try to work with my co-worker for a proper understanding of a problem.	5	4	3	2	1

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ II

Çalışma arkadaşlarınızdan farklı olabilirsiniz ya da onlarla anlaşmazlık, uyuşmazlık yaşayabilirsiniz. Aşağıdaki ifadeleri bir yönetici olarak, yönettiğiniz kurumda ortaya çıkan çatışmaların üstesinden nasıl geldiğinizi yansıtacak şekilde cevaplayınız. Mümkünse bu ifadelere en son yaşadığınız çatışma durumunu hatırlayarak cevap vermeye çalışınız. Verdiğiniz cevaplar doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. İş arkadaşlarınızla olan çatışmalarda gösterdiğiniz davranışı en iyi biçimde yansıtan cevap, en iyi cevap olacaktır.

	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	5	4	3	2	1
2. Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerimi karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
3. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
4. Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	5	4	3	2	1
5. Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	5	4	3	2	1
6. İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	5	4	3	2	1
7. Çözümü olmayan sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	5	4	3	2	1
9. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	5	4	3	2	1
10. Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	5	4	3	2	1
11. İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğerim.	5	4	3	2	1
12. Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	5	4	3	2	1
13. İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.	5	4	3	2	1
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	5	4	3	2	1
15. Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	5	4	3	2	1
16. İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	5	4	3	2	1
18. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	5	4	3	2	1

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ II

(Devam)

	Tümüyle katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.	5	4	3	2	1
20. Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	5	4	3	2	1
21. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	5	4	3	2	1
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	5	4	3	2	1
23. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	5	4	3	2	1
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
25. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	5	4	3	2	1
26. İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	5	4	3	2	1
28. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	5	4	3	2	1

EK-VI:

Tablo 84
ÖÇÖ II'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Bütünleştirme				
Madde 1	26.63	7.55	.64	.70
Madde 4	26.91	6.59	.50	.72
Madde 5	26.97	7.79	.17	.81
Madde 12	26.80	7.53	.46	.73
Madde 22	26.77	7.26	.50	.72
Madde 23	26.83	7.17	.59	.70
Madde 28	26.88	6.78	.67	.68
Ödün Verme				
Madde				
Madde 2	15.11	12.44	.58	.76
Madde 10	15.30	12.50	.56	.77
Madde 11	16.86	11.55	.68	.73
Madde 13	15.97	12.99	.41	.80
Madde 19	15.38	12.93	.54	.77
Madde 24	15.38	12.53	.56	.77
Hükmetme				
Madde 8	12.27	9.63	.63	.73
Madde 9	13.27	10.09	.70	.70
Madde 18	12.13	10.98	.66	.72
Madde 21	11.33	14.57	.16	.85
Madde 25	12.63	10.00	.70	.70

Tablo 84

(Devam)

ÖÇÖ II'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Kaçınma				
Madde 2	15.11	12.44	.58	.76
Madde 10	15.30	12.50	.56	.77
Madde 11	16.86	11.55	.68	.73
Madde 13	15.97	12.99	.41	.80
Madde 19	15.38	12.93	.54	.77
Madde 24	15.38	12.53	.56	.77
Uzlaşma				
Madde 7	11.77	2.12	.38	.19
Madde 14	12.75	3.10	.04	.50
Madde 15	11.41	2.47	.35	.25
Madde 24	12.55	2.02	.20	.41
n=105	Madde sayısı:28			

EK-VII:

Tablo 85

ÖÇÖ II'nin Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfa'sı
Bütünleştirme				
Madde 1	26.28	7.77	.57	.79
Madde 4	26.42	7.25	.61	.78
Madde 5	26.63	7.11	.45	.82
Madde 12	26.37	7.59	.55	.79
Madde 22	26.65	6.86	.54	.80
Madde 23	26.48	7.24	.67	.77
Madde 28	26.50	7.58	.60	.79
Ödün Verme				
Madde 2	15.56	7.57	.44	.54
Madde 10	15.81	7.43	.42	.54
Madde 11	18.02	7.30	.41	.55
Madde 13	17.46	7.72	.15	.67
Madde 19	16.44	7.38	.34	.58
Madde 24	15.91	7.25	.40	.55
Hükmetme				
Madde 8	13.06	9.57	.62	.67
Madde 9	13.59	9.38	.74	.63
Madde 18	12.47	10.82	.53	.71
Madde 21	11.53	14.62	.14	.81
Madde 25	12.08	10.05	.58	.69

Tablo 85

(Devam)

ÖÇÖ II'nin Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfa'sı
Kaçınma				
Madde 2	14.13	14.95	.37	.68
Madde 10	14.79	16.44	.35	.68
Madde 11	13.75	14.58	.47	.65
Madde 13	14.32	14.47	.52	.63
Madde 19	13.85	14.72	.46	.65
Madde 24	13.26	15.18	.43	.66
Uzlaşma				
Madde 7	11.53	3.33	.44	.39
Madde 14	11.59	3.28	.54	.31
Madde 15	11.22	4.37	.33	.51
Madde 24	12.39	3.57	.16	.69

N= 349 Madde sayısı= 28

İNSAN İLİŞKİLERİ SORUNLARI ENVANTERİ

Aşağıda insanların ilişkilerinde yaşadıklarını bildirdikleri sorunların bir listesi bulunmaktadır. Lütfen listedeki ifadeleri okuyup bu ifadelerin sizin hayatınızda önemli olan bir insanla aranızda sorun oluşturup oluşturmadığınızı düşününüz. Daha sonra bu sorunun sizin için ne derecede sıkıntı verici olduğunu ifade eden sayıyı seçerek yuvarlak içine alınız.

Bölüm I. İnsanlarla ilişkilerinizde **zorluk** yaşadığımız durumlar.

	Hiç	Biraz	Orta derecede	Çok	Aşırı derecede
1. İnsanlara güvenmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
2. İnsanlara “hayır” diyebilmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
3. Gruplara katılmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
4. Özel hayatımla ilgili şeyleri kendime saklamak benim için zordur.	0	1	2	3	4
5. İnsanların benim ne istediğimi bilmesini sağlamak benim için zordur.	0	1	2	3	4
6. Birisine beni rahatsız etmeyi bırakmasını söylemek benim için zordur.	0	1	2	3	4
7. Yeni tanıştığımda kendimi tanıtmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
8. Kişileri ortaya çıkan problemlerle yüz yüze getirmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
9. İnsanlarla iddialaşmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
10. Kızgım olduğumu başkalarına göstermek benim için zordur.	0	1	2	3	4
11. Başkalarıyla uzun vadeli ilişkiler kurmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
12. Birisine amirlik yapmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
13. Gerektiği zaman insanlara karşı agresif olmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
14. İnsanlarla kaynaşmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
15. İnsanlara sevgi, şefkat göstermek benim için zordur.	0	1	2	3	4
16. İnsanlarla iyi geçinmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
17. Başkasının bakış açısını anlamak benim için zordur.	0	1	2	3	4

İNSAN İLİŞKİLERİ SORUNLARI ENVANTERİ

(Devam)

	Hiç	Biraz	Orta derecede	Çok	Aşırı derecede
18. Duygularımı başkalarına doğrudan söylemek benim için zordur.	0	1	2	3	4
19. Gerektiği yerde kararlı olmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
20. Birisine karşı aşık olma duygusunu yaşamak benim için zordur.	0	1	2	3	4
21. Başkalarına sınır koymak benim için zordur.	0	1	2	3	4
22. Başka birinin yaşamdaki amaçlarına destek olmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
23. Kendimi insanlara yakın hissetmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
24. Başkalarının problemleriyle gerçekten ilgilenmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
25. Başkalarıyla tartışmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
26. Yalnız zaman geçirmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
27. İnsanlara hediye vermek benim için zordur.	0	1	2	3	4
28. Sevdiğim birisine kızgınlığımı göstermek benim için zordur.	0	1	2	3	4
29. Başkalarının ihtiyaçlarını kendiminkinden önde tutmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
30. Kendimi başkalarının işlerinin dışında tutmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
31. Üstlerimden emir almak bana zor gelir.	0	1	2	3	4
32. Başkasının mutluluğuna sevinmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
33. Başkalarına benimle vakit geçirmelerini teklif etmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
34. Başkalarına kızmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
35. Başkalarına kendimi açmak ve duygularımı söylemek benim için zordur.	0	1	2	3	4
36. Kızdığım birini affetmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
37. Başkası zor bir durumdayken kendi durumumla ilgilenmek bana zor gelir.	0	1	2	3	4
38. Başkalarının duygularımı inciteceğimden endişe duymadan iddiamı sürdürmek benim için zordur.	0	1	2	3	4
39. Başkalarıyla beraberken kendime güvenmek benim için zordur.	0	1	2	3	4

İNSAN İLİŞKİLERİ SORUNLARI ENVANTERİ

(Devam)

Bölüm II. İnsanlarla ilişkilerinizde çok fazla yaptıklarınız.

	Hiç	Biraz	Orta derecede	Çok	Aşırı derecede
40. Başkalarıyla çok fazla kavga ederim.	0	1	2	3	4
41. Başkalarının problemlerine karşı çok duyarlıyım.	0	1	2	3	4
42. Başkaları tarafından çok kolay ikna edilirim.	0	1	2	3	4
43. Başkalarına çok fazla açılırım.	0	1	2	3	4
44. Çok bağımsızım.	0	1	2	3	4
45. İnsanlara karşı çok agresifim.	0	1	2	3	4
46. Başkalarını memnun etmek için çok çaba harcarım.	0	1	2	3	4
47. Çok şen şakrak bir insanımdır.	0	1	2	3	4
48. Çok fazla fark edilmek isterim.	0	1	2	3	4
49. Başkalarına çok fazla güvenirim.	0	1	2	3	4
50. Başkalarını çok fazla kontrol etmeye çalışırım.	0	1	2	3	4
51. Başkalarının ihtiyaçlarını kendiminkinden daha fazla önemserim.	0	1	2	3	4
52. Başkalarını değiştirmeye çok fazla uğraşırım.	0	1	2	3	4
53. Kolayca aldatılabilirim.	0	1	2	3	4
54. İnsanlara karşı çok fazla cömertim.	0	1	2	3	4
55. İnsanlardan korkarım.	0	1	2	3	4
56. İnsanlara karşı çok şüpheliyim.	0	1	2	3	4
57. İstedığimi elde etmek için insanları etkilerim.	0	1	2	3	4

İNSAN İLİŞKİLERİ SORUNLARI ENVANTERİ

(Devam)

	Hiç	Biraz	Orta derecede	Çok	Aşırı derecede
58. İnsanlara özel hayatımdan çok fazla bahsederim.	0	1	2	3	4
59. Başkalarıyla çok fazla tartışırım.	0	1	2	3	4
60. Başkalarına çok mesafeli dururum.	0	1	2	3	4
61. Başkalarının beni kullanmasına çok fazla izin veririm.	0	1	2	3	4
62. Başkalarının karşısında çok fazla utanırım.	0	1	2	3	4
63. Başkalarının acılarından çok fazla etkilenirim.	0	1	2	3	4
64. Yapılan haksızlıkları kimsenin yanına bırakmam.	0	1	2	3	4

EK-VIII:

Inventory of Interpersonal Problems					
Here is a list of problems that people report in relating to other people. Please read the list below, and for each item, consider whether that problem has been a problem for you with respect to any significant person in your life. Then select the number that describes how distressing that problem has been, and circle that number.					
EXAMPLE					
How much have you been distressed by this problem?					
It is hard for me to:	Not at all	A little bit	Moderately	Quite a bit	Extremely
00. get along with my relatives.	0	1	2	3	4

Part I. The following are things you find hard to do with other people.

It is hard for me to:	Not at all	A little bit	Moderately	Quite a bit	Extremely
1. trust other people.	0	1	2	3	4
2. say "no" to other people.	0	1	2	3	4
3. join in on groups.	0	1	2	3	4
4. keep things private from other people.	0	1	2	3	4
5. let other people know what I want.	0	1	2	3	4
6. tell a person to stop bothering me.	0	1	2	3	4
7. Introduce myself to new people.	0	1	2	3	4
8. confront people with problems that come up.	0	1	2	3	4
9. be assertive with another person.	0	1	2	3	4
10. let other people know when I'm angry.	0	1	2	3	4
11. make a long-term commitment to another person.	0	1	2	3	4
12. be another person's boss.	0	1	2	3	4
13. be aggressive toward other people when the situation calls for it.	0	1	2	3	4
14. socialize with other people.	0	1	2	3	4
15. show affection to people.	0	1	2	3	4
16. get along with people.	0	1	2	3	4
17. understand another person's point of view.	0	1	2	3	4
18. express my feelings to other people directly.	0	1	2	3	4
19. be firm when I need to be.	0	1	2	3	4

Inventory of Interpersonal Problems

(continue)

It is hard for me to:	Not at all	A little bit	Moderately	Quite a bit	Extremely
20. experience a feeling of love for another person.	0	1	2	3	4
21. set limits on other people.	0	1	2	3	4
22. be supportive of another person's goals in life.	0	1	2	3	4
23. feel close to other people.	0	1	2	3	4
24. really care about other people's problems.	0	1	2	3	4
25. argue with another person.	0	1	2	3	4
26. spend time alone.	0	1	2	3	4
27. give a gift to another person.	0	1	2	3	4
28. let myself feel angry at somebody I like.	0	1	2	3	4
29. put somebody else's needs before my own.	0	1	2	3	4
30. stay out of other people's business.	0	1	2	3	4
31. take instructions from people who have authority over me.	0	1	2	3	4
32. feel good about another person's happiness.	0	1	2	3	4
33. ask other people to get together socially with me.	0	1	2	3	4
34. feel angry at other people.	0	1	2	3	4
35. open up and tell my feelings to another person.	0	1	2	3	4
36. forgive another person after I've been angry.	0	1	2	3	4
37. attend to my own welfare when somebody else is needy.	0	1	2	3	4
38. be assertive without worrying about hurting other person's feelings.	0	1	2	3	4
39. be self-confident when I am with other people.	0	1	2	3	4

Inventory of Interpersonal Problems

(continue)

Part II. The following are things that you do too much.

40. I fight with other people too much.	0	1	2	3	4
41. I feel too responsible for solving other people's problems.	0	1	2	3	4
42. I am too easily persuaded by other people.	0	1	2	3	4
43. I open up to people too much.	0	1	2	3	4
44. I am too independent.	0	1	2	3	4
45. I am too aggressive toward other people.	0	1	2	3	4
46. I try to please other people too much.	0	1	2	3	4
47. I clown around too much.	0	1	2	3	4
48. I want to be noticed too much.	0	1	2	3	4
49. I trust other people too much.	0	1	2	3	4
50. I try to control other people too much.	0	1	2	3	4
51. I put other people's needs before my own too much.	0	1	2	3	4
52. I try to change other people too much.	0	1	2	3	4
53. I am too gullible.	0	1	2	3	4
54. I am overly generous to other people.	0	1	2	3	4
55. I am too afraid of other people.	0	1	2	3	4
56. I am too suspicious of other people.	0	1	2	3	4
57. I manipulate other people too much to get what I want.	0	1	2	3	4
58. I tell personal things to other people too much.	0	1	2	3	4
59. I argue with other people too much.	0	1	2	3	4
60. I keep other people at a distance too much.	0	1	2	3	4
61. I let other people take advantage of me too much.	0	1	2	3	4
62. I feel embarrassed in front of other people too much.	0	1	2	3	4
63. I am affected by another person's misery too much.	0	1	2	3	4
64. I want to get revenge against people too much.	0	1	2	3	4

EK-IX:

Tablo 86

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Baskın				
Madde 17	14.65	15.51	.45	.57
Madde 31	13.76	16.34	.09	.70
Madde 44	13.23	18.26	-.01	.70
Madde 45	14.50	14.34	.50	.55
Madde 50	14.38	13.36	.68	.50
Madde 52	14.15	16.37	.30	.61
Madde 57	15.03	17.55	.31	.61
Madde 59	14.42	13.85	.66	.51
Kinci				
Madde 1	12.57	11.13	.51	.68
Madde 22	13.65	12.87	.64	.68
Madde 24	13.38	12.24	.49	.69
Madde 29	13.23	14.82	.08	.76
Madde 32	13.88	13.30	.57	.69
Madde 40	13.50	12.10	.45	.70
Madde 56	12.84	11.97	.44	.70
Madde 64	13.26	12.76	.37	.71
Soğuk				
Madde 11	12.65	11.99	.38	.65
Madde 15	13.03	12.67	.58	.62
Madde 16	13.11	13.62	.53	.64
Madde 20	12.19	11.12	.37	.67
Madde 23	12.69	11.90	.54	.61
Madde 27	13.00	13.84	.32	.67
Madde 36	12.11	12.98	.27	.68
Madde 60	11.88	14.26	.23	.68

Tablo 86
(Devam)

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
İçe Dönük				
Madde 3	15.00	30.32	.73	.82
Madde 7	15.38	32.24	.59	.84
Madde 14	15.26	30.84	.70	.82
Madde 18	15.26	30.52	.76	.82
Madde 33	14.84	31.49	.58	.84
Madde 35	14.88	29.70	.65	.83
Madde 55	15.23	36.82	.20	.88
Madde 62	15.00	31.84	.59	.83
Kendine Güvensiz				
Madde 5	15.57	23.21	.51	.74
Madde 6	15.50	21.46	.56	.73
Madde 8	15.30	24.38	.57	.74
Madde 9	15.46	22.73	.55	.74
Madde 12	15.34	20.95	.65	.72
Madde 13	15.61	26.64	.12	.81
Madde 19	15.73	24.04	.44	.76
Madde 39	15.84	23.73	.51	.75
Kullanılmaya Yatkın				
Madde 2	17.07	25.11	.47	.75
Madde 10	17.84	25.17	.45	.75
Madde 25	17.30	23.90	.45	.75
Madde 34	17.65	23.59	.59	.72
Madde 38	16.46	27.53	.21	.79
Madde 42	17.34	25.35	.44	.75
Madde 53	17.61	23.36	.64	.72
Madde 61	17.88	23.38	.55	.73

Tablo 86
(Devam)

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin Anket Maddelerine İlişkin Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Fedakar				
Madde 21	21.26	23.32	.75	.68
Madde 28	21.53	30.01	.15	.80
Madde 37	20.73	30.20	.21	.78
Madde 46	20.46	25.13	.63	.71
Madde 49	21.11	27.46	.44	.74
Madde 51	21.00	24.24	.75	.69
Madde 54	20.46	27.13	.37	.76
Madde 63	20.07	27.11	.52	.73
Dışa Dönük				
Madde 4	18.65	27.19	.81	.74
Madde 26	13.34	32.87	.33	.82
Madde 30	19.07	33.59	.48	.80
Madde 41	17.61	34.56	.43	.80
Madde 43	18.34	28.71	.82	.75
Madde 47	18.11	36.66	.23	.82
Madde 48	18.03	35.15	.32	.82
Madde 58	18.53	27.45	.87	.73

n= 105 Madde sayısı= 64

EK-X:

Tablo 87

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen
Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Baskın				
Madde 17	8.37	12.69	.18	.56
Madde 31	7.98	12.70	.04	.62
Madde 44	6.69	11.94	.14	.59
Madde 45	8.24	10.69	.49	.47
Madde 50	7.50	10.37	.46	.47
Madde 52	7.61	10.96	.38	.50
Madde 57	7.90	11.54	.19	.57
Madde 59	8.05	10.98	.48	.48
Kinci				
Madde 1	5.25	11.61	.43	.65
Madde 22	6.19	12.26	.46	.65
Madde 24	6.15	11.92	.48	.64
Madde 29	5.75	11.95	.37	.67
Madde 32	6.54	13.08	.54	.65
Madde 40	6.16	12.71	.38	.66
Madde 56	5.55	11.95	.43	.65
Madde 64	5.54	12.70	.17	.73
Soğuk				
Madde 11	5.61	13.23	.46	.64
Madde 15	6.00	14.39	.55	.64
Madde 16	5.99	14.62	.48	.65
Madde 20	4.95	13.69	.23	.71
Madde 23	5.69	13.60	.55	.62
Madde 27	5.55	13.47	.37	.66
Madde 36	5.22	13.36	.37	.66
Madde 60	4.90	15.33	.24	.68

Tablo 87
(Devam)
İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin
Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfa'sı
İçe Dönük				
Madde 3	6.53	21.43	.64	.78
Madde 7	6.71	22.52	.55	.79
Madde 14	6.74	22.69	.53	.79
Madde 18	6.33	21.77	.60	.78
Madde 33	6.14	21.35	.53	.80
Madde 35	6.00	20.66	.58	.79
Madde 55	6.59	24.73	.31	.82
Madde 62	6.64	23.24	.55	.79
Kendine Güvensiz				
Madde 5	7.29	18.28	.54	.70
Madde 6	7.09	17.88	.49	.71
Madde 8	7.15	18.75	.51	.71
Madde 9	6.58	18.59	.38	.73
Madde 12	7.30	17.98	.52	.70
Madde 13	6.66	18.53	.35	.74
Madde 19	7.65	20.00	.41	.73
Madde 39	7.59	20.04	.38	.73
Kullanılmaya Yatkın				
Madde 2	9.12	17.87	.51	.67
Madde 10	9.51	19.27	.34	.71
Madde 25	9.41	18.47	.41	.69
Madde 34	9.25	17.96	.49	.68
Madde 38	8.72	17.93	.44	.69
Madde 42	9.28	20.32	.33	.71
Madde 53	9.56	19.36	.39	.70
Madde 61	9.91	19.61	.38	.70

Tablo 87

(Devam)

İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri'nin
Anket Maddelerine İlişkin Tekrar Edilen Korelasyon Testi

Maddeler	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Alfası
Fedakar				
Madde 21	13.61	19.08	.39	.69
Madde 28	13.24	19.83	.22	.73
Madde 37	12.70	18.99	.31	.71
Madde 46	12.55	17.73	.54	.66
Madde 49	12.95	19.72	.37	.70
Madde 51	12.83	17.90	.54	.66
Madde 54	12.57	18.78	.44	.69
Madde 63	12.45	17.93	.54	.66
Dışa Dönük				
Madde 4	9.67	16.10	.42	.63
Madde 26	9.37	15.77	.33	.66
Madde 30	9.42	16.43	.35	.65
Madde 41	8.17	18.10	.14	.70
Madde 43	9.21	14.84	.64	.58
Madde 47	8.79	17.14	.26	.67
Madde 48	8.96	16.99	.31	.66
Madde 58	9.59	15.33	.56	.60

N= 349

Madde sayısı= 64