Gönderim Tarihi: 14.10.2016

Kabul Tarihi: 30.04.2017

ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI TERCİHİNDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ

The Role of Big Five Personality Characteristics on Preference of Conflict Management Styles

Oktay TOSUN

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
oktaytosun@windowslive.com

Erkan TAŞKIRAN

Yrd.Doç.Dr.
Düzce Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü
erkan_taskiran@hotmail.com

Çalışmanın Türü: Araştırma

Öz

Çalışma hayatının kaçınılmaz bir parçası olan çatışmaların yönetiminde tercih edilen tarzların belirlenmesinde kişilik özelliklerin rolü büyük önem taşımaktadır. Farklı kişilik özellikleri farklı çatışma yönetimi tarzının seçilmesine etki etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın konusunu çatışma yönetimi ve kişilik özellikleri konuları oluşturmaktadır. Çalışanların sahip olduğu farklı kişilik özelliklerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma İstanbul'da akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin çalışanlarını kapsayan 160 kişi üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Tarzları, Kişilik Özellikleri, Beş Faktör Kişilik

Abstract

The role of personality traits has a vital importance on determining the preferred tactics of conflict management which is the inevitable part of today's worklife. Different personality characteristics affect the choice of different conflict management tactics. Within this context, conflict management and personality characteristics consist the subjects of this study. The effect of different personality characteristics of employees upon preference of conflict management tactics has been examined. The study has been conducted on 160 employees of an international business which is being active in fuel industry in İstanbul. Results show that there is no significant effect of personality characteristics on conflict management styles.

Keywords: Conflict Management Styles, Personality Characteristics, Big-Five Personality

GİRİŞ

Kişiliğin çatışmalar üzerinde etkileri örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından biridir. Bireysel davranış, örgütsel davranışın temelini oluşturan bir zemin olarak biliniyor ise aynı şekilde kişilik de bireysel davranışın zeminini oluşturur. Birey kişilik özelliklerinin büyük bir bölümünü yaşama atıldığı ilk birkaç senede kazanır. Eğitim, aile ve iş gibi ilerleyen süreçlerin sonunda birey yetişkin olmanın getirdiği yetkinliklerle kişiliğini geliştirmiş ve benliğinde özümsemiş kabul edilir. Bir bireyin inançları, değerleri, görüşleri kişiliğini tamamlayan özellikleri de beraberinde oluşturur ve hiçbir zaman durağan değildir etkileşime açıktır.

Gelişim sürecinin devam ederek, etkileşimin söz konusu olmasına rağmen bireyin bazı kişilik özellikleri büyük oranla değişmez ve devamlılık arz eder. Bireyin kişisel özelliklerinin değişebilmesi için çevresindeki insanlarla veya çevresindeki herhangi bir kavram ile etkileşimi sonucunda elde ettiği yeni deneyimlerinin geçmiş deneyimlerinden daha güçlü olması gerekir. Bireysel ve grupsal farklılıkların sonucunda ortaya çıkan çatışma kavramının günümüze kadar ulaşmasının temelinde bireylerinin üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olması ve bu etkilerin güncel bir şekilde devam etmesi yatmaktadır. İfade ettiği anlam nedeniyle olumsuz olarak algılanmasına rağmen iyi yönetildiği zaman örgütler için yıkıcı olmaktan çok, yapıcı olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Zaman ve yaklaşım olarak doğru yönetilen bir çatışmanın örgüte birçok katkıda bulunabilir. Bu katkılarının başında örgütsel ve bireysel yaratıcılık, istençli ve eylemli olarak bir işi üstlenebilme ya da etkin olabilme, motivasyon ve verimliliğin artması sayılabilir. Bunun aksine doğru analiz edilemeyen, dikkatli değerlendirilip iyi yönetilemeyen çatışmalar, hem bireyin hem de grubun başarısının düşmesine, örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlarından sapılmasına, mevcut faaliyetlerin durmasına, örgütün çevreyle olan ilişkilerinin bozulmasına hatta canlı bir organizma olarak kabul edilen örgütün yaşamsal unsurlarının sona ermesine neden olabilir.

Bu bağlamda çalışmanın konusu çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerinde etkisidir. Çalışmanın amacı kişiliği, kişilik özelliklerini ve çatışma nedenlerinin açıklanması ile çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerinde etkisinin ortaya konulmasıdır. Çalışma literatür taramasının yanında akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir kuruluşun çalışanları üzerinde yapılan anket ile desteklenmiştir. Çalışma sonucunda kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerinde bir etki yaratmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın alana katkı bakımından mevcut

çalışmaların desteklediği (Antonioni, 1998; Moberg, 2001; Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Yürür, 2009; Erkuş ve Tabak, 2009; Wood ve Bell, 2008; Pepin, 2005) çalışma konusunu oluşturan değişkenler arasında var olduğu kabul edilen ilişkinin desteklenmemiş olmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kişilik Kavramı

Kişilik, bireyin davranış ve düşünme biçimlerinin, ilgi alanlarının, ruhsal durumlarının ve yeteneklerinin bir bütün olarak organize olmuş durumudur. İngilizce karşılığı “personality” olan kavram, Latince’de tiyatro oyuncularının sahnedeki rollerine ilişkin duyguyu vermek üzere yüzlerine taktıkları ve maske anlamına gelen “persona” kökünden gelmektedir. Bu manada kişilik kavramı bireyim toplumda oynadığı rol üzerinde yoğunlaşmaktadır (Güney, 2011, s.184). Dolayısıyla kişilik, bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla iletişime girmek için kullandığı yolların tamamını ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s.135). Genellikle ruh bilimciler ve davranış bilimcilerin büyük bir bölümü kişilik olgusunu, bireyleri üstün ana özellikleri ve öz yapıları arasındaki ilişkilerin, kişilerin diğer bireylere ve olaylara uyumlaşma metotlarının değerlendirildiği bir olgu olarak ele almaktadır (Dal, 2009, s.31). Yukarıda da ifade edildiği üzere kişiliğin ele alınış biçimleri ve değerlendirmeler farklılaşmakta olduğu için kavramın tek bir tanımlama üzerinde toplanmasını güçleştirmektedir. Ancak bir kimseye ait belirgin nitelik, manevi ve psikolojik özelliklerin tümü; bireyin etrafına karşı nasıl duruş sergilediğini tanımlayan ve yansıtan ruhsal nitelikler şeklinde açıklanabilir (Gosling, 2003, s.507).

Kişi kendi bünyesindeki duygu ve fikirleri idrak etmekle birlikte etrafında bulunan kişi, durum ve varlıkları da idrak etmektedir. Kişinin şahsiyeti dahili ve harici çevresi ile sürdürdüğü etkileşimin içeriğini belirlemektedir. Bir kimseye ait belirgin nitelik, manevi ve psikolojik özelliklerin tümü geçirilen evrelerin, şu an ki dönemin ve ileride gerçekleşecek süreçlerin tümünü kapsamaktadır (Revelle, 2009, s.254). Bu kapsamda kişilik bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçleri ifade etmektedir (Burger, 2006, s.23). Kişilik bir çalışanın örgüte karşı geliştirmiş olduğu tutumun kaynağını oluşturmakta olup bireyin çalıştığı örgüte ve iş ortamına uyumunda da önemli bir rol oynamaktadır (Özcan, 2011, s.8).

Kişilik özelliklerine ilişkin sınıflandırmalar incelendiğinde Friedman ve Rosenman’ın A ve B tipi kişilik tipleri, Costa ve McRea’in beş faktör kişilik sınıflandırması, Eysenck’in dışadönüklük-içedönüklük ve nevrozizmlik

olarak ikili sınıflandırması gibi farklı sınıflandırmalar ile karşılaşılmaktadır (Burger, 2006, ss.3-7). Diğer sınıflandırmaların genel olarak ikili olmaları yanında beş faktör kişilik sınıflandırması, konuyu daha fazla boyutlu ölçmeye izin vermesi bakımından tercih edilmiştir.

2.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, olaylar karşısında verilen tepkilerin, sürekli ve tutarlılık gösterdiği eğilimleri ifade etmektedir. Bir kimseye ait belirgin nitelik, manevi ve psikolojik özelliklerin tümü kişiliği temsil etmektedir (Çetin ve Varoğlu, 2009, s.53). Birçok psikolog bireyin kişiliğinin temel yapısının bireyler tarafından bilinmesi durumunda kişisel gelişimde de fayda sağlayacak olan beş faktörden oluştuğuna inanmaktadır (Zel, 2006, ss.25-26). Beş faktör kişilik değerlendirmeleri hem kolay hem de detaylı bir birey analizi yapılmasına imkan tanımakta ve ortaya koymaktadır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009, s.23). Costa ve McRea tarafından geliştirilen beş faktör kişilik özellikler teorisi, bir bireye ait kişilik özelliklerinin birbirinden bağımsız beş özellik kapsamında oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar, dışadönüklük (extraversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), deneyime açıklık (openness to experience) ve nevroitiklik (neuroticism) olmak üzere beş başlık altında ele alınarak açıklanmıştır (Costa ve McRea, 1992).

2.2.1. Dışadönüklük

Dışa dönük bir kimseye ait belirgin nitelik, manevi ve psikolojik özelliklerin o kişinin ne kadar iddialı, dominant, hareketli, canlı, hareketli ve istekli olduğunu içermektedir. Dışa dönük bir kimseye ait belirgin nitelik, manevi ve psikolojik özelliklerin ne kadar yüksek ise o kişinin coşkulu olması, diğer birey ya da grupları sevmeye, heyecan araması anlamına gelecektir. Dışa dönük olmayan bir kimseye ait belirgin nitelik, manevi ve psikolojik özellikler ise sosyal ortamlardan kaçınmayı kendi ile baş başa kalmayı tercih etmektedirler. Bu kişiler içlerine kapanık, sessiz ve bağlı olmaktan hoşlanmayan kişilerdir (Yıldız, Boz ve Yıldırım, 2012, s.216).

2.2.2. Uyumluluk

Uyumluluk kişilik yapısı, bireyler arası uyumunu ön plana çıkaran bir kişilik faktörüdür. Uyumluluk kişiliği ağır basan bireyler güvenilir, affedici, sıcakkanlı, özverili ve kolay inanabilen yapıdadır. Uyumluluk kişiliği ağır basan bireylerin, takım çalışmasına yatkın olduğu ve iletişim kabiliyetlerinin güçlü olduğu söylenebilir. Bilinçli olma kişiliği ağır basmayan bireyler ise çıkarıcı, bir bakıma bencil, kuşkulu ve bağışlayıcı olmama ve benzeri nitelikler barındırmaktadır. Bilinçli kişilik özelliği uyumluluk açısından güçlü, güvenliği yüksek, uyumlu çalışma ortamlarına

hazır bir yapıda olsa da bu kişilik bireysel çıkarları yeterince savunamama ve pazarlık gücü gibi düşük özellikleri de mevcuttur. Bahsedilen sebeplerden dolayı bu kişilik tipi, yönetsel kariyer gerçekleştirmesi açısından negatif etkileri bulunmaktadır (Çetin ve Basım, 2013, s.118).

2.2.3. Sorumluluk

Sorumluluk kişilik özelliği içinde azimli ve güvenilir olma, başarı ve kazanma güdüsü kuvvetli olma, dikkatli, temkinli, sorumluluğun bilincinde olma, planlı ve programlı olma gibi özellikler bulunmaktadır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonomi hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları çok kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişki görülmektedir (Zel, 2006, s.26).

2.2.4. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık kişilik özelliği, yeniliğe ilgi ve yeniliklere çekilme derecesine işaret etmektedir. Oldukça açık bireyler yaratıcı, meraklı ve artistik olarak duyarlıdır. Deneyime açık olmaktan uzak bireyler ise geleneksel özellik taşırlar ve kendilerine aşına olunanda rahat hissediler (Robbins ve Judge, 2013, s.138).

2.2.5. Nevrotiklik

Nevrotiklik boyutu, insanları duygusal kararlılık ve kişisel uyum açısından bir noktaya konumlandırır. Duygusal sıkıntı yaşayan ve duyguları aşırı değişiklik gösteren insanlar, bu boyutta yüksek skorlar elde ederler. Nevrotiklik düzeyi yüksek bireyler, düşük olan insanlara göre günlük olaylar karşısında daha sık stres yaşarlar. Üzüntü, öfke, kaygı ve suçluluk gibi olumsuz duyguların hissedilme eğilimi yüksektir. Düşük nevroitiklik sahibi bireyler ise sakin ve iyi uyum gösteren tipler olup, aşırı ve uyumsuz duygusal tepkilere yatkın olmayan bireylerdir (Burger, 2006, ss.253-254).

2.3. Çatışma Yönetimi

Çatışma, birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek veya hedeflerin yarışmasından dolayı ortaya çıkan durumdur. Kurumsal ortamlarda çatışma ise, kişilerin hedeflerine erişim sürecinde diğer çalışanlarca engellendiğini düşünmesi ile ortaya çıkan bir durumdur. Farklı bir ifade ile kurumsal ortamlarda çatışma, kişi, ekip, kurum ve benzeri sosyal ortamların kendi içlerindeki veya birbirleri ile uyuşmama, anlaşamama, ters düştüğünü düşünmesi ile ortaya çıkan ve bu durumu aşma sürecinde yetersiz kalınan durumlardır. Tanımlamalara bakıldığında ortak durum, düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlığın bir süreç olarak değerlendirilmesidir (Ada, 2013, s.60).

Düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlık ile ilişki içerisinde olan olgulardan bir tanesi de işbirliğidir. İşbirliği, birden fazla kişi ya da topluluğun ortak hedefe ulaşma adına beraber çalışmalarıdır. Tarafların hem işbirliği içerisinde olmaları hem de düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlık içinde bulunmaları mümkün olabilmektedir. Farklı bir deyimle, işbirliği kavramının karşıtı düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlık değildir. Bu durum işbirliği yapılmamasıdır (Mirzeoğlu, 2005, s.53).

Çatışma ne iyi ne de kötü bir anlamı ifade etmektedir. Çatışma nötr bir anlamı ifade edip yıkıcı ya da yapıcı formda olması çatışmanın yönetiminde uygulanan stratejiye bağlıdır (Earnest ve McGaslin, 2000, s.18). Kurumsal ortamlarda sıklıkla karşılaşılan düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlık durumlarının kontrol edilebilinmesi adına en önemli unsur, çatışmaların altında yatan sebeplerin bilinmesidir. Genel bir ifade ile kurumsal düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlık sebepleri, rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma sayılabilmektedir. Kurumsal ortamlarda düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlığın kaynağı olan durumlar üç temele dayandırılabilir. Bunlar; Kurumsal bağımlılıklar, Hedef ayrılıkları ve İdrak farklılıklarıdır.

Düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlığı idare etme biçimleri ile ilgili Çatışma Yönetim Modelleri geliştirilmiştir. Rekabet, ekip çalışması, anlaşma, kaçınma ve uyum gösterme gibi kavramların yardımı ile geliştirilmiştir. Bu doğrultuda bütünleştirme, ödün verme, egemenliği altında tutmak, kaçınma ve mutabakat gibi çatışma yönetim biçimleri aşağıdaki şekilde de görüle-bilineceği gibi “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” kapsamında çeşitlendirilmektedir.

Çatışma yaşayan bireylerin astına yaklaşım tarzı ile üstüne yaklaşım tarzının farklı olabilir. Bu sorun Rahim (2001)’in her biri astlar, üstler ve akranlar arasında yaşanan çatışmalar için olmak üzere üç değişik ölçek geliştirmesine olanak vermiştir. Bu, bireylerin, kendilerinden daha güçlü, eşit güçte veya daha az güçlü insanlarla karşılaştıklarında farklı tarzları sergileyecekleri ihtimaline dayanmaktadır (s.150).

2.4. Çatışma Yönetimi Tarzları

Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği tarzlar Rahim’in yaptığı sınıflandırmaya göre bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş farklı grupta altında incelenebilir (Karip, 2003, s.63).

2.4.1. Bütünleştirme

Bütünleştirme (integrating) tarzını tercih eden kişinin kendisine ve çevresine ilgi düzeyi oldukça yüksektir. Genel olarak sorunu çözmeye odaklanılır. Çatışma yönetim tarzları içerisinde bütünleştirme uygulamaları, şeffaflık, bilgi aktarımı, farklı metotlar geliştirme ve çatışan tarafların ikisine de uyumlu çözümler geliştirmek adına ayrılıkların analizi yapılır. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ile yaratıcı çözümler bulunmaktadır. Çatışma yönetim tarzları içerisinde bütünleştirme uygulamaları genellikle ve en etkili düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlıkların çözüm yolları olmuşlardır (Rahim ve Blum, 1994, s.11).

2.4.2. Ödün Verme

Çatışma yönetim tarzları içerisinde ödün verme uygulamaları, İngilizce karşılığı ile “obliging” kişinin kendine düşük, karşıdakine yüksek ilgi duymasını içermektedir. Çatışma yönetim tarzları içerisinde ödün verme uygulamaları ayrılıkların üzerinde durmayıp paydaş yönere odaklanarak çatışılan kişinin çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi kapsamaktadır. Çatışma yönetim tarzları içerisinde ödün verme uygulamalarını tercih eden kişi, şahsi beklentilerini geri plana atarak çatıştığı kişinin beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadır (Topaloğlu, 2011, s.253).

2.4.3. Hükmetme

Çatışma yönetim tarzları içerisinde hükmetme uygulamaları İngilizce karşılığı ile “dominating” kişinin kendine yüksek, karşıdakine düşük ilgi göstermesi ile yürütülen yönetim biçimidir. Çatışma yönetim tarzları içerisinde hükmetme uygulamaları kazanmak adına baskıcı tutum gösterilmesidir. Çatışma yönetim tarzları içerisinde hükmetme uygulamalarını tercih eden kişi, bireysel hedefleri doğrultusunda çoklukla çatıştığı kişinin istek ve beklentilerini görmemezlikten gelmektedir (Rahim ve Blum, 1994, s.11).

2.4.4. Kaçınma

Çatışma yönetim tarzları içerisinde kaçınma uygulamaları, İngilizce karşılığı ile “avoiding” kişinin kendisi ve karşıdakine düşük ilgi göstermesi ile kendini göstermektedir. Çatışma yönetim tarzları içerisinde kaçınma uygulamaları düşünce ve kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlıklara dahil olmama, yükümlülüğü başkasına yükleme veya kendini çekme biçiminde ifade edilebilir (Rahim ve Magner, 1995, s.125). Çatışma yönetim tarzları içerisinde kaçınma uygulamalarını tercih eden kişi, bireysel istek ve beklentilerini doyuma ulaştıramadığı gibi çatıştığı kişinin de istek ve beklentilerini doyuramamaktadır. Çatışma yönetim tarzları içerisinde kaçınma uygulamaları çatışma çözümünde genellikle etkisiz kalmaktadır. Çatışma yönetim tarzları içerisinde kaçınma uygulamaları düşünce ve

kanıların farklılığı nedeni ile ortaya çıkan karşıtlıklara uzun vadeli bir çözüm olmamakta, ancak geçici çözümler getirmektedir (Şimşek, 1999, s.288).

2.4.5. Uzlaşma

Çatışma yönetim tarzları içerisinde uzlaşma uygulamaları İngilizce karşılığı ile “compromising” kişinin hem kendine hem de çatıştığı kişiye orta düzeyde ilgi göstermesidir. Çatışma yönetim tarzları içerisinde uzlaşma uygulamaları ortak bir karara varmak adına tarafların ikisinin de ödün vermesi mantığının üzerine kuruludur. Çatışma yönetim tarzları içerisinde uzlaşma uygulamaları kazanan veya kaybedenin olmadığı uygulamalardır (Rahim ve Blum, 1994, s.14).

2.5. Çatışma Yönetimi Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki uzun yıllardır araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Bono, Boles, Judge ve Lauver, 2002, s.312). Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki sosyal biliş kuramı çerçevesinde açıklanabilir. Sosyal biliş kuramına göre her birey yaşadığı dünyayı ve olayları olabildiğince doğru bir şekilde görmeye çalıştığı varsayımıyla hareket eder. Bu kapsamda bireyler dünyayı ve çevrelerinde meydana gelen olayları anlamak ve öngörmek için elinden gelenin en iyisini yapma çabası ve gayreti içerisinde (Aronson, Wilson ve Akert, 2012, s.59). Bireylerin tercih edecekleri çatışma yönetimi tarzlarının seçiminde özellikle kişilik özellikleri gibi değişmeyen ve kişi ile tutarlı değişkenlerin yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilir (Pepin, 2005, s.18). Konu üzerinde yapılan çalışmalarda bu görüşe destek aranmıştır. Örneğin Antonioni (1998) yaptığı çalışmada beş faktör kişilik özellikleri ile kişilerarası sorunların çözümünde tercih edilen çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bunun sonucunda dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumlu olma ve sorumluluk ile bütünleştirme; dışadönüklük ile hükmetme; bilinçli olma ve nevroitiklik ile kaçınma arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında bilinçli olma ve nevroitiklik ile hükmetme; dışadönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk ile kaçınma arasında ise negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir çalışmada Moberg (2001) benzer konuda yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak kaçınma ile nevroitiklik pozitif, dışadönüklük ile negatif; bütünleştirme ile nevroitiklik arasında negatif, deneyime açıklık ile pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Basım, Çetin ve Tabak (2009) yaptıkları araştırma sonucunda gelişime açıklık ve uyumluluk kişilik özelliklerinin, tüm çatışma çözme yaklaşımlarını yordadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri çatışma çözme süreçlerinde önemli rol oynamıştır. Buna karşın, nevroitiklik özelliğinin çatışma çözme yaklaşımlarını yordamadığı

görülmüştür. Yürür (2009) yöneticilerin kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dışadönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk özellikleri ile bütünleştirme tarzı arasında pozitif bir ilişki; deneyime açıklık ve uyumluluk özelliklerine sahip yöneticiler hükmetme tarzını tercih etmemektedirler. Nevrotiklik ve uyumluluk ile kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki varken, deneyime açıklık ile negatif ilişki olduğu saptanmıştır. Erkuş ve Tabak (2009), savunma sanayi işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları alan araştırması sonucunda beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Özellikle, uyumluluk kişilik özelliği ile çatışma yönetim tarzları arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiler dikkat çekmektedir. Tozkoparan (2013), yöneticiler üzerinde araştırma yapmış ve beş faktör kişilik özellikleri ile yöneticilerin çatışma yönetim tarzları arasında ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Pepin (2005), çalışanlar üzerinde yaptığı çalışma sonucunda kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzlarını yordadığını saptamıştır. Wood ve Bell (2008) Colorado Devlet Üniversitesi öğrenciler üzerinde beş faktör kişilik özelliklerinden sadece uyumluluk ve dışadönüklük özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmaları sonucunda söz konusu iki kişilik özelliğinin tüm çatışma yönetimi tarzlarını yordadığı tespit edilmiştir. Whitworth (2008) kişilik tipi ile tercih edilen çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişki Myers-Briggs kişilik tipi modeli ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Yukarıdaki araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde ulaşılan tüm çalışmalar kişilik özellikleri ile tercih edilen çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bazı araştırma sonuçları değişkenler arasında pozitif yönlü, bazıları ise negatif yönlü bulgulara ulaşmıştır. Diğer taraftan yapılan literatür taramasına bağlı olarak kişilik özellikleri ile tercih edilen çatışma yönetimi tarzları arasında ilişki bulunmadığı ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukarıda belirtilen ve araştırma konusu kapsamında yapılan önceki çalışmalardan hareketle araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁: Çalışanların sahip olduğu farklı kişilik özelliklerinin tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan model, çalışma evreni ve örnekleme dair tanımlayıcı istatistikler, veri toplama aracı, araştırmanın uygulanması ve veri çözümlemeleri ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın temel amacı çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ölçeklere ait istatistikler kişilik özellikleri için dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık, uyumluluk, nevroitiklik ve çatışma yönetimi tarzları boyutları ise bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel hedefi doğrultusunda, mevcut bir durumu ortaya koymaya yönelik tarama modeli tercih edilmiştir (Karasar, 1999, s.48).

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir kuruluşun çalışanlarıdır ve araştırma evreni bu kurumun çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Evrendeki tüm çalışanlar (160 kişi) araştırmaya dahil edilmiş olup “tam sayım örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Evrendeki tüm birimlere birer birer başvurularda veri oluşturma yöntemi tam sayım olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006, s.34).

3.3. Kullanılan Ölçekler

Çatışma Yönetimi Tarzlarını ölçmek amacıyla Rahim tarafından geliştirilmiş olan 28 maddelik (1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) 5’li Likert tipinde Çatışma Yönetimi Tarzları ölçeği kullanılmıştır. Uygulanan anketin, çalışanların çatışma stratejisini belirleyen ve örgütsel çatışma çalışmalarında yurt içinde ve yurt dışında, en fazla kullanılan ölçeklerden biri olduğu görülmüştür. Ölçek 5 farklı çatışma yönetimi alt bileşeninden oluşmaktadır. Bunlar bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma olarak belirlenmiştir (Kozan ve Ergin, 1999, s.252). Rahim’in geliştirdiği ölçekle (ROCI-II) ilgili birçok çalışmada faktör analizi yapılmış ve bu çalışmalarda ortaya çıkan beş faktör, ölçeğin beş faktörlü modeli (beş çatışma yönetim tarzını) desteklediğini göstermiştir (Gümüşeli, 1999, s.45). Kişilik özellikleri ise John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından uyarlanan beş faktör kişilik özelliği versiyonu ile ölçümlenmiştir. Bu ölçekte insanların

kendilerini ve kişilik özelliklerini betimlemede kullandıkları bazı ifadeler bulunmaktadır. Katılımcılardan her ifadeyi okumaları ve genel olarak kendilerini uygun olma derecesine göre cevaplandırmaları istenmektedir (John, Donahue ve Kentle, 1991, s.54). Toplam 44 sorudan oluşan ölçek, dışadönüklük boyutu 8 soru, sorumluluk boyutu, 9 soru, uyumluluk boyutu 9 soru, deneyime açıklık 10 soru ve nevroitiklik boyutu ise yine 8 adet soru ile ölçümlenmiştir.

3.4. Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmanın uygulanmasında nicel yöntem olarak en yaygın olarak kullanılan anket yöntemi kullanılmış ve veriler bir istatistik programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda demografik verilerin analizi için betimleyici istatistiklerden frekans ve yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırma konusunu oluşturan kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini belirlemek üzere ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan bireylerin kişisel özelliklerine ait dağılımların frekans tabloları ve oranlar yardımı ile incelenmesine ait tablolar ve grafikleri içermektedir.

Aşağıdaki Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların çoğunluğu kadın (%54,4) ve bekar (%66,3) çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımları bakımından katılımcılar değerlendirildiğinde; %17,5'inin 25 yaş altı, %49,4'ünün 25-29 yaş, %22,5'inin 30-34 yaş ve %10,6'sının ise 35-39 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre araştırmaya katılan çalışanlardan çoğunluğunun 25-29 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim değişkeni açısından çalışanların %21,9'unun lise, %22,5'inin önlisans, %43,1'inin lisans ve son olarak %12,5'inin ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular araştırmaya katılan çalışanlardan çoğunluğunun lisans mezunu olduğunu göstermektedir.

Son olarak araştırmaya katılan çalışanlar kurumdaki hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde; %36,3'ünün 1 yıldan az, %35,0'inin 1-5 yıl arası, %25,6'sının 6-10 yıl arası ve %3,1'inin 11-15 yıl arasında hizmet süresine sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		f	%
Cinsiyet	Kadın	87	54,4
	Erkek	73	45,6
Medeni Durum	Evli	54	33,8
	Bekar	106	66,2
Yaş	25 yaş altı	28	17,5
	25-29	79	49,4
	30-34	36	22,5
	35-39	17	10,6
Eğitim	Lise	35	21,9
	Önlisans	36	22,5
	Lisans	69	43,1
	Lisansüstü	20	12,5
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	58	36,3
	1-5 yıl arası	56	35,0
	6-10 yıl arası	41	25,6
	11-15 yıl arası	5	3,1

N=160

4.2. Güvenirlilik Analizi

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan iki ölçeğe güvenirlik analizi uygulanmış ve sonuçlar özetlenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde güvenirlik Cronbach's Alpha değerleri “*Kişilik Ölçeği*” için 0,86 olarak, “*Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği*” için 0,79 olarak elde edilmiştir. Nunnally ölçek güvenirliğinin 0,70 üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir (Nunnally, 1978). Bu kapsamda araştırmada kullanılan iki ölçeğin de güvenirlik düzeylerinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçek Boyutları</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Maddelerin Sayısı</i>
Kişilik Ölçeği	,86	44
Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği	,79	28

4.4. Katılımcıların Kişilik Özellikleri ve Çatışma Yönetimi Tarzlarına Yönelik Dağılımları

Aşağıdaki Tablo 3’e bakıldığı zaman kişilik özelliklerinden en yüksek eğilim uyumluluk (3,60) özelliğinde ve deneyime açıklık (3,60)

kişilik özelliklerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Kişilik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Ölçekler</i>	<i>Kişi Sayısı</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Dışadönüklük	160	2,37	4,62	3,44	,519
Sorumluluk	160	2,00	4,77	3,45	,528
Deneyime Açıklık	160	1,60	4,70	3,60	,541
Uyumluluk	160	2,44	4,66	3,60	,485
Nevrotiklik	160	2,12	4,62	3,49	,497

Nevrotiklik düzeyi (3,49) deneyime açıklık ve uyumluluk kişilik özelliklerinden sonra en yüksek olan özellik iken bunları sırasıyla sorumluluk (3,45) ve dışadönüklük (3,44) izlemektedir.

Tablo 4. Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Ölçekler</i>	<i>Kişi Sayısı</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
Bütünleştirme	160	1,67	4,83	3,20	,667
Ödün verme	160	1,60	5,00	3,29	,750
Hükmetme	160	1,40	5,00	3,15	,691
Kaçınma	160	1,50	4,83	3,13	,657
Uzlaşma	160	1,67	4,83	3,21	,784

Çalışanların tercih ettikleri çatışma yönetimi tarzlarına yönelik dağılımlar aşağıdaki Tablo 4’te sunulmuştur. Çalışanların çatışma yönetimi tarzları eğilimine bakıldığı zaman, çalışanların tüm tarzları çok yakın düzeyde kullandıkları görülmüştür. Nispeten en yüksek eğiliminin ödün verme (3,29) olduğu tespit edilmişken, bu eğilimi sırasıyla uzlaşma (3,21), bütünleştirme (3,20), hükmetme (3,15) ve kaçınma (3,13) tarzları izlemektedir.

4.5. Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkisi

4.5.1. Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın bağımsız değişkeni kişilik özellikleri (dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk ve nevrotiklik) ile bağımlı değişken çatışma yönetim tarzları (bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme) arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Dışadönüklük	1									
2.Sorumluluk	.322**	1								
3.Uyumluluk	.367**	.533**	1							
4.Deneyime Açıklık	.347**	.513**	.358**	1						
5.Nevrotiklik	.302**	.548**	.443**	.472**	1					
6.Bütünleştirme	.200*	.179*	.210**	.122	.198*	1				
7.Ödün verme	.118	.237**	.154	.185*	.180*	.612**	1			
8.Hükmetme	.171*	.127	.201*	.120	.131	.645**	.563**	1		
9.Kaçınma	.207**	.241**	.244**	.121	.145	.685**	.587**	.573**	1	
10.Uzlaşma	.216**	.156*	.187*	.145	.092	.676**	.678**	.606**	.556**	1

*p<0,05 ve **p<0,01

Kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi tarzları arasındaki korelasyonlar Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği üzere dışadönüklük ve ödün verme; sorumluluk ve hükmetme; uyumluluk ve ödün verme; deneyime açıklık ve hükmetme, kaçınma ile uzlaşma; nevrotiklik ve hükmetme, kaçınma ile uzlaşma değişkenleri dışında tüm diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

Dışadönüklük değişkeni ile bütünleştirme ($r=.200$) ve hükmetme ($r=.171$) değişkenleri arasında 0,05 düzeyinde; kaçınma ($r=.207$) ve uzlaşma ($r=.216$) değişkenleri arasında ise 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dışadönük bireylerin kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetimi tarzlarına daha yatkın olduğu yönünde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sorumluluk değişkeni ile bütünleştirme ($r=.179$) ve uzlaşma ($r=.156$) değişkenleri arasında 0,05 düzeyinde; ödün verme ($r=.237$) ve kaçınma ($r=.241$) değişkenleri arasında ise 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre sorumluluk kişilik özelliği baskın bireyler daha fazla ödün verme ve uzlaşma çatışma yönetimi tarzları ile yakın ilişkilidir. Sorumluluk sahibi olan bireyler daha fazla başarı ve kazanma odaklı olduğu için çatışmayı çözme adına daha fazla ödün verebilir ve uzlaşma zemini aramak üzere hareket edebilir.

Uyumluluk değişkeni ile hükmetme ($r=.201$) ve uzlaşma ($r=.187$) değişkenleri arasında 0,05 düzeyinde; bütünleştirme ($r=.210$) ve kaçınma ($r=.244$) değişkenleri arasında ise 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu

belirlenmiştir. Bulgulardan hareketle uyumluluk özelliğine sahip bireylerin bütünleştirme ve kaçınma çatışma yönetimi tarzlarına daha yaktın olduğu yönünde bir ilişki olduğu söylenebilir. Uyumlu tiplerin çevreye uyumlu olma özelliği bütünleştirme tarzının çevreye karşı duyarlı olma özelliği ile ilişki olabilir.

Deneyime açıklık değişkeni ile sadece ödün verme ($r=.185$) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olduğu görülmüştür. Son olarak nevroitiklik ile bütünleştirme ($r=.198$) ve ödün verme ($r=.180$) değişkenleri arasında 0,05 düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Deneyime açık kişilik özelliği baskın bireyler ödün verme tarzı ile hareket ederek karşısındaki bireye daha fazla ilgi duyarak onun çözümüne odaklanma eğiliminde olabilir. Son olarak nevroitik bireylerin ise daha fazla bütünleştirme ve ödün verme ile ilişkili sonuçlar göstermeleri, duygu yoğunluklarını çevreye duyarlılıkları ve karşısındaki odaklanarak duygularını onun üzerinden kurgulama eğiliminde olabilir.

Tablodaki değerler genel olarak değerlendirildiğinde; aralarında ilişki olduğu gözlemlenen tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır.

4.5.2. Hipotez Testi

Korelasyon analizi yardımıyla değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra söz konusu ilişkilere yönelik daha kapsamlı ve güvenilir yorumlar yapabilmek ve bu kapsamda araştırmanın hipotezini test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Bütünleştirme		Bağımlı Değişken: Ödün Verme		Bağımlı Değişken: Hükmetme		Bağımlı Değişken: Kaçınma		Bağımlı Değişken: Uzlaşma	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
<i>Dışadönüklük</i>	,983	,143	,173	,783	,694	,235	,960	,142	1,447	,068
<i>Sorumluluk</i>	,291	,717	1,147	,130	-,088	,900	1,217	,121	,474	,616
<i>Uyumluluk</i>	,877	,272	,111	,882	1,051	,131	1,112	,154	,998	,289
<i>Deneyime açıklık</i>	-,227	,749	,462	,489	,150	,809	-,330	,633	,441	,598
<i>Nevrotiklik</i>	,857	,281	,352	,637	,212	,759	-,173	,823	-,516	,582
R²	0,072		0,064		0,053		0,090		0,064	
F değeri	2,390		2,109		1,708		3,054		2,105	
p	0,05		0,067		0,136		0,12		0,068	

Tablo 6’da bağımsız değişken olarak belirlenen kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk ve nevroitiklik) bağımlı değişken çatışma yönetim tarzları (bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6’da sunulan bulgulara göre kişilik özelliklerinin bütünleştirme çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır ($R^2=0,072$; $p>0,05$). Dolayısıyla çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından *bütünleştirme* tarzını tercih etmeleri, sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı görünmemektedir.

Tablo 6’daki bulgulardan hareketle kişilik özelliklerinin ödün verme çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=0,064$; $p>0,05$). Bu çerçevede çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından *ödün verme* tarzını tercih etmeleri, sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı görünmemektedir.

Tablodaki diğer bulgulara göre kişilik özelliklerinin hükmetme çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır ($R^2=0,053$; $p>0,05$). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından *hükmetme* tarzını tercih etmeleri, sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı görünmemektedir.

Tablo 6’daki bulgulara göre kişilik özelliklerinin kaçınma çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=0,090$; $p>0,05$). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından *kaçınma* tarzını tercih etmeleri, sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı görünmemektedir.

Son olarak yine Tablo 6’da sunulan bulgulara göre kişilik özelliklerinin uzlaşma çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır ($R^2=0,064$; $p>0,05$). Bu bulgulardan hareketle çalışanların çatışma yönetimi tarzlarından *uzlaşma* tarzını tercih etmeleri, sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı görünmemektedir.

Tablo 7. Hipotez Testi Sonucu

Hipotez	Sonuç
H₁: Çalışanların sahip olduğu farklı kişilik özelliklerinin tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi

Yapılan çoklu regresyon analizi ile bu çalışma için geliştirilen H₁ hipotezi test edilmiş ve elde edilen bulgulara göre hipotez desteklenmemiştir

(Tablo 7). Çalışanların sahip olunan kişilik özelliklerinden hiçbiri tercih edilen çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etki yaratmamıştır.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, kişilik özellikleri farklılıklarına bağlı olarak örgütsel başarıların önünde bir engel olarak görülen çatışmaların yönetiminde tercih edilen tarzlar üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere yapılmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre çatışma yönetimi tarzları ile literatürde en çok üzerinde durulan kişilik özellikleri olan “dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık, uyumluluk ve nevroitiklik” arasında ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, kişilerin çatışma yönetimi tarzları seçiminde kişilik özelliklerinin önemli rol oynamadığını ortaya koymuştur.

Öncelikle kişilik özellikleri açısından çalışanların özellikleri en yüksek düzeyde uyumluluk ve deneyime açık olma özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya dahil edilen katılımcıların tüm kişilik özelliklerinde ortalamanın üzerinde nispeten yüksek değerler alması çalışma ortamı açısından olumlu değerlendirilebilir. Uyumluluk ve dışadönüklük gibi iş ortamında keyifli bir atmosfer yaratacak özelliklerin düşük çıkmaması önemlidir. Bunun yanında kendilerini nispeten deneyime açık, yenilikçi ve sorumlu olarak değerlendiren çalışanların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların tercih ettikleri çatışma yönetimi tarzlarına yönelik dağılımlara bakıldığında ise, çalışanların tüm tarzları çok yakın düzeyde kullandıkları görülmüştür. Nispeten en yüksek eğiliminin ödün verme olduğu tespit edilmişken, bu eğilimi uzlaşma, bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma tarzları izlemiştir. Çalışanların kendilerine sunulan tarzlar arasında tercih farklılıklarına sahip olmadığı söylenebilir. Günümüz iş ortamları düşünüldüğünde dinamik ortamların kaçınılmaz olduğu ortadadır. Dolayısıyla farklı ve dinamik iş ortamlarına tek bir çatışma yönetimi tarzını kullanmak her zaman olumlu ve arzulanan sonuçları vermeyeceği için, söz konusu bu sonuçlar bağlamında ortaya çıkan tarz kullanım çeşitliliği anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, dışadönüklük ve ödün verme; sorumluluk ve hükmetme; uyumluluk ve ödün verme; deneyime açıklık ve hükmetme, kaçınma ile uzlaşma; nevroitiklik ve hükmetme, kaçınma ile uzlaşma değişkenleri dışında tüm diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda dışadönük bireylerin kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetimi tarzlarına daha yatkın olmaları

yanında; sorumluluk kişilik özelliği baskın bireylerin ise daha fazla ödün verme ve uzlaşma çatışma yönetimi tarzları ile yakın ilişkili olduğu görülmüştür. Sorumluluk sahibi olan bireyler daha fazla başarı ve kazanma odaklı olduğu için çatışmayı çözme adına daha fazla ödün verebilir ve uzlaşma zemini aramak üzere hareket edebilir. Diğer taraftan uyumluluk özelliğine sahip bireylerin çevreye uyumlu olma özelliği bütünleştirme tarzının çevreye karşı duyarlı olma özelliği ile ilişki olabilir. Deneyime açık kişilik özelliği baskın bireyler ise ödün verme tarzı ile hareket ederek karşısındaki bireye daha fazla ilgi duyarak onun çözümüne odaklanma eğiliminde olması söz konusu iken, nevrotik bireylerin ise daha fazla bütünleştirme ve ödün verme ile ilişkili sonuçlar gösterdikleri görülmüştür.

Kişilik özelliklerinin tercih edilen çatışma yönetimi tarzı üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda hiçbir kişilik özelliğinin tercih edilen çatışma yönetimi tarzları üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Konu üzerinde yapılan önceki araştırma sonuçları göz önüne alındığında, bu araştırma sonuçlarının diğer araştırma sonuçları ile örtüşmediği söylenebilir. Önceki araştırmaların tümünde (Antonioni, 1998; Moberg, 2001; Pepin, 2005; Wood ve Bell, 2008; Whitworth, 2008; Yürür, 2009; Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Erkuş ve Tabak, 2009; Tozkoparan, 2013) dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık, uyumluluk ve nevrotiklik kişilik özellikleri ile bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme değişkenleri arasında farklı düzeylerde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmışken, bu araştırma sonucunda değişkenler arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçları literatürdeki önceki çalışmaların sonuçlarından önemli farklılık göstermiştir. Farklılığın temel kaynağı göz önüne alındığında, bu farklılığın sektörel etkilerin baskın özellikleri ile ilişkilendirilmesi mümkün olabilir. Akaryakıt sektörünün yapısı gereği çalışanların belirli prosedür ve kuralların dışına çıkmaması ve bu bağlamda biçimsel örgüt yapısını benimsemesi değişkenler arasında anlamlı bir etkinin gözlemlenmemesine neden olmuş olabilir. Ayrıca tercih edilen örnekleme yöntemi nedeniyle araştırmaya katılma zorunluluğu hisseden tüm çalışanların objektif değerlendirme yapmaktan kaçınma eğilimleri de dikkate alınabilir. Bunun dışında araştırma konusu oluşturan değişkenler arasındaki etkiyi düzenleyen örgüt yapısı, örgüt kültürü, liderlik tarzları, yönetsel beceriler gibi farklı aracı değişkenlerin etkisi de söz konusu olabilir. Özellikle bundan sonra yapılacak araştırmalar da söz konusu bu ve benzeri değişkenlere odaklanılabilir. Örnekleme ve sektör seçimi ve buna yönelik farklılık ve karşılaştırmaları konu alan çalışma konuları dikkat çekici olabilir. Sonuç olarak araştırma bulgularına göre beş faktör kişilik özelliklerinin, bireylerin

tercih ettikleri çatışma yönetimi tarzlarını önemli bir değişken olarak etkilemediği görülmüştür. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda örneklem sayısı artırılarak gerek sektörel, gerekse örgütsel düzeyde farklılıklar araştırılabilir. Ayrıca kişilik dışında kültür, vb. değişkenleri kapsayan araştırmalar yapılarak literatüre katkı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Ada, N. (2013). Örgütlerde çatışma nedenleri ve çözüm önerileri: bir literatür çalışması, *International Journal of Social Science*, 6 (1), 59-74.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big-five personality factors and conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, 9, 336-355.
- Aronson, E., Wilson, D. T. & Akert, M. R. (2012). *Sosyal psikoloji*, (Çeviren: O. Gündüz), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Basım, N., Çetin, F. & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (6), 20-34.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict, *Journal of Personality*, 70 (3), 311-344.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik*, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI)*, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Çetin, F. & Basım, H. J. (2013). “Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler”, İçinde: Der. Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. *Örgütsel Davranış*, 94-135, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Çetin, F. & Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler bağlamında girişimcinin beş faktör kişilik örüntüsü, *Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 51-66.
- Dal, V. (2009). Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin risk algılarının tüketici davranışı açısından incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Earnest, G. W. & McCaslin, N. L. (2000). Extension administrators approach to conflict management: A study of relationship between conflict management styles and personality type, *Journal Of Agricultural Education*, 35 (3), 18-22.
- Erkuş A. & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (2), 213-242.
- Gosling, S. D. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains, *Journal of Research in Personality*, 37 (1), 504-528.
- Gümüşeli, A. İ. (1999). İzmir ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile

- aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, 6.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). *The big five inventory-versions 4a and 54*, CA: University of California, Institute of Personality and Social Research, Berkeley.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kozan, K. & Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices, *International Journal of Conflict Management*, 10 (3), 249-267.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi, *Spor Metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 51-56.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five factor model: Theoretical and empirical foundations, *International Journal of Conflict Management*, 12, 47-68.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill, New York.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım
- Pepin, J. (2005). An investigation of whether coping mechanisms mediate the relationship between personality traits and conflict management styles, *Unpublished Master of Sciences Thesis* Saint Mary's University Halifax.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*, 3rd Edition, CT: Quorum, Westport.
- Rahim, M. A. & 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. & Blum, A. (1994). *Global perspectives on conflict organizations*, Connecticut: Praeger.
- Revelle, W. (2009). Personality structure and measurement: the contributions of raymond cattell, *British Journal of Psychology*, 100 (1), 253-257.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*, (Çev. Edi. İnci Erdem), 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 249-265.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: yöneticiler üzerinde bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (2), 189-230.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, S., Boz, T. İ. & Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik tipi ile olumlu sosyal davranış arasındaki ilişki: Marmara Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma,

- Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 215-233.
- Yürür, Ş. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (1), 23-42.
- Whitworth, A. (2008). Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in Southern Mississippi, *Journal of Nursing Management*, 16 (8), 21-32.
- Wood, V. F. & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics, *Personality and Individual Differences*, 45, 126-131.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik, Ankara: Nobel Yayıncılık.